

2m11.3096.8

Université de Montréal

11471520
v.006

**Évaluation participative de l'organisation de fêtes de quartier
à Salaberry-de-Valleyfield, selon une perspective d'empowerment**

par
Jean Tremblay

**École de Service social
Faculté des arts et des sciences**

**Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention de la maîtrise en service social**

avril, 2003

© Jean Tremblay, 2003



HV

13

U54

2003

V.006

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

**Université de Montréal
Faculté des études supérieures**

Ce mémoire intitulé :

**Évaluation participative de l'organisation de fêtes de quartier
à Salaberry-de-Valleyfield, selon une perspective d'empowerment**

**présenté par :
Jean Tremblay**

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

**Ricardo Zuniga
président-rapporteur**

**Jean Panet-Raymond
directeur de recherche**

**Clément Mercier
membre du jury**

RÉSUMÉ

La fête des quartiers anciens de Salaberry-de-Valleyfield est une action collective menée par des résidants de trois zones urbaines défavorisées et des organismes communautaires. Le groupe qu'ils formèrent prit plusieurs mois pour organiser l'événement qui eut lieu le 19 mai 2001. Accompagnant l'action, l'auteur a mené avec l'accord des organisateurs une évaluation participative.

La pauvreté sociospatiale importante qu'on retrouve dans ces quartiers centraux est à l'origine d'une démarche intersectorielle de développement social. Dans ce cadre, les intervenants de la corporation *PARTENAIRES POUR LA REVITALISATION DES ANCIENS QUARTIERS* (PRAQ) de Salaberry-de-Valleyfield présentaient la démarche organisationnelle de fête des quartiers comme une pratique d'empowerment destinée à stimuler la participation des résidants pour que ceux-ci prennent part aux projets de développement social de leur quartier.

La présente recherche est donc l'occasion d'explicitier les processus d'intervention qui pourraient concourir à l'empowerment individuel, collectif et communautaire. La cueillette de données (faite à l'aide d'entretiens, d'observations participantes, de groupes d'appréciations partagées, d'autoévaluations, etc.) a permis de porter un jugement sur l'implantation de la fête de quartiers et de vérifier son potentiel d'empowerment, tant au niveau de sa portée que de son appropriation par les membres du groupe. Plus particulièrement, l'auteur s'est attardé aux processus favorisant l'empowerment collectif : production de l'action, solidarité, autorégulation, intimité organisationnelle. Il s'attarde aussi à l'influence que peuvent exercer les intervenants chargés de soutenir de telles interventions. L'analyse des résultats lui permet d'identifier les facteurs qui ont contribué ou pas à l'empowerment. Ainsi, les faits recueillis démontrent de nombreux problèmes au niveau des processus de l'action collective étudiée. Le groupe et les intervenants ont éprouvé d'importantes difficultés à favoriser des passages à un niveau supérieur de pouvoir et à développer pleinement les capacités des acteurs.

Cette recherche est une occasion de débattre des fondements de cette notion centrale du travail social. Elle permet aussi à l'auteur de proposer des perspectives d'intervention susceptibles de favoriser la revitalisation des quartiers anciens de Salaberry-de-Valleyfield. Enfin, l'auteur fait une analyse du processus et de la portée de la recherche participative en terme d'empowerment, en plus de souligner les conditions nécessaires à son développement optimal dans le cadre d'une intervention comme la fête de quartiers.

MOTS CLÉS

évaluation participative; organisation communautaire; quartier; Salaberry-de-Valleyfield; pauvreté; empowerment; participation; ville centre, revitalisation, développement social.

SUMMARY

The Salaberry-de-Valleyfield celebration of historic neighbourhoods is a collective action led by the residents of three urban disadvantaged zones and community organizations. After several months, the group formed in association with this action organized this event that took place on May 19, 2001. Accompanying this intervention, the author led a participative evaluation with the accord of the organizers.

The significant sociospatial poverty that is manifest within these inner-city neighbourhoods is the origin of the intersectorial process of social development. Within this frame, the interveners of the "PARTENAIRES POUR LA REVITALISATION DES ACIENS QUARTIERS (PRAQ)" (Partners for the revitalization of the historic neighbourhoods) corporation of Salaberry-de-Valleyfield presented the organizational process of the celebration of historic neighbourhoods as an exercise of empowerment destined to stimulate the participation of residents in order to maximize personal engagement in the social development projects of their neighbourhood.

The present qualitative study is therefore the occasion to explicate the intervention process that may contribute to individual, collective and community empowerment. An assessment of the implementation of the celebration of historic neighbourhoods and verification of his potential for empowerment, in regard to his impact as well as his appropriation by the participants, was made possible by the collection of data (conducted with the assistance of semi-structured interviews, participative observations, *shared appreciation groups*, auto-evaluations, etc.). More particularly, the author focused on the processes geared toward collective empowerment: action specific to production, solidarity, auto-regulation, and organizational intimacy. The focus of the author is equally on the potential influence of the interveners responsible for supporting the specific interventions. The analysis of the results permit the identification of the factors contributing to the empowerment process and the issues in regard to the processes of collective action studied. A number of notable difficulties in regard to facilitating empowerment and developing optimally the capacities of the active participants were experienced by the group and interveners.

The intention of the author is to provide opportunity for theoretical debate in regard to the conceptual foundations of this central notion of social work. This study is furthermore designed to provide perspective into the action-process and effectiveness of empowerment interventions susceptible to enhance the revitalization of Salaberry-de-Valleyfield historic neighbourhoods. Finally, the author conducts an analysis on the potential significance of certain conditions necessary to the facilitation and effectiveness of celebration of historic neighbourhoods and related research in the eyes of empowerment process.

KEY WORDS

Participative evaluation; community organization; neighbourhood; revitalization; Salaberry-de-Valleyfield; poverty; empowerment; participation; inner-city; qualitative research, social development

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	8
1.1 Pertinence de l'étude	11
1.2 Particularité du rapport de recherche	13
1.3 Aperçu du contenu	14
chapitre 2	
LA PROBLÉMATIQUE	17
2.1 La notion de quartier	18
2.2 La dévitalisation socio-économique des quartiers centraux des vieilles villes centres	20
2.3 La notion de pauvreté	
2.4 La pauvreté sociospatiale	23
2.5 Le travail des ressources à l'égard des réalités décrites	25
2.6 Portrait économique et sociodémographique des anciens quartiers de Salaberry-de-Valleyfield	26
2.6.1 Une pauvreté locale prononcée	29
2.6.2 Les revenus	31
2.6.3 L'emploi et la vie économique	32
2.6.4 Les conditions de logement	33
2.7 Une démarche locale de développement social	35
chapitre 3	
CONTEXTE THÉORIQUE	39
3.1 La notion d'empowerment	41
3.2 La déficience de pouvoir	45
3.3 L'empowerment individuel	47
3.4 L'empowerment collectif	49
3.4.1 Les processus de production	51
3.4.2 Le processus de solidarité	53
3.4.3 Les processus d'autorégulation	54
3.4.4 Le processus d'intimité organisationnelle	56
3.4.5 L'intervention supportant les processus d'empowerment collectif	61
3.5 L'empowerment communautaire	65
3.5.1 Régénération du tissu social par le voisinage et la réciprocité territoriale	66
3.5.2 Accès aux ressources	68
3.5.3 Citoyenneté, participation, intégration sociale, revendication d'inclusion et exercice des droits	69
3.5.4 Approche globale et intersectorielle	71
3.5.5 Gouvernance locale	73
chapitre 4	
MÉTHODE DE RECHERCHE	76
4.1 Questions et objectifs de recherche	78
4.2 Les participants	80
4.3 Le protocole de recherche	80
4.4 Les outils de cueillette de données	81
4.5 La double subjectivité et les biais	85
4.6 La validité de la recherche	86
4.7 Analyse des données	87
chapitre 5	
RÉSULTATS	93
5.1 Mise en contexte de la fête des quartiers anciens	94
5.2 Aperçu des intentions en matière d'empowerment	103
5.3 Résultats au niveau individuel	104
5.4 Résultats au niveau collectif	107
5.4.1 La cible commune (processus de production)	107
5.4.2 Les prises de décisions collectives (processus de production)	109
5.4.3 Les méthodes de travail (processus de production)	110
5.4.4 Les conditions de participation (processus de production)	112

5.4.5	Interactions entre les membres du groupe (processus de solidarité)	114
5.4.6	La circulation de l'information (processus de solidarité)	116
5.4.7	Les difficultés rencontrées (autorégulation)	116
5.4.8	Se sentir « à l'aise » à travailler en groupe (intimité organisationnelle)	118
5.4.9	Le rôle des intervenants de PRAQ	119
5.5	Résultats au niveau de la communauté	121
5.5.1	Les organismes communautaires	123
5.5.2	La Ville	124
chapitre 6		
ANALYSE		130
6.1	L'empowerment individuel et ses composantes	132
6.1.1	La participation	133
6.1.2	L'estime de soi	135
6.1.3	Les compétences techniques	136
6.1.4	La conscience critique	137
6.1.5	Illustration de la pratique au niveau de l'empowerment individuel : l'histoire de la mascotte	139
6.1.6	Synthèse	140
6.2	L'empowerment collectif	144
6.2.1	Le processus de production	145
6.2.1.1	Conditions de participation	145
6.2.1.2	Des cibles communes	147
6.2.1.3	Animation, réunions et prise de décisions collectives	148
6.2.1.4	Méthodes de travail et l'approche de « laisser-faire »	150
6.2.1.5	Illustration : la réunion du 11 avril 2001 (le choix d'une seule fête)	155
6.2.2	Le processus de solidarité	158
6.2.2.1	Hétérogénéité, interactions et soutien	159
6.2.2.2	Faire circuler l'information	162
6.2.3	Le processus d'autorégulation	163
6.2.3.1	Devant les obstacles et la démotivation	164
6.2.3.2	Miser sur les mécanismes d'entretien	165
6.2.3.3	Illustration : obtenir du matériel	166
6.2.4	L'intimité organisationnelle	167
6.2.4.1	Le débat sur le caractère démocratique de la démarche	171
6.2.5	Leadership et influence des intervenants	173
6.2.5.1	Leur position dans la structure de l'action	175
6.2.5.2	stratégie et ses fondements	176
6.3	L'empowerment communautaire	180
6.3.1	Stimuler l'implication active des résidents et...leur citoyenneté	181
6.3.2	Contribution à la mise à jour de la stratégie de revitalisation des quartiers anciens	186
6.3.3	Renouveler de la gouvernance locale	189
chapitre 7		
CONCLUSION		193
7.1	Le bilan de la fête des quartiers 2001	195
7.1.1	Empowerment individuel	198
7.1.2	Empowerment collectif	198
7.1.3	Empowerment communautaire	201
7.1.4	L'intervention du PRAQ	202
7.2	Perspectives d'action	203
7.3	Regard critique sur la recherche	205
7.3.1	L'évaluation	206
7.3.2	La participation dans la recherche	211
7.3.3	L'empowerment	214
7.3.4	La double identité d'intervenant et de chercheur	219
7.4	L'arrimage entre la recherche et l'Intervention	224
RÉFÉRENCES		227
ANNEXES		237

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I :	Ventilation de l'indice de la défavorisation du ministère de l'Éducation du Québec, par école	31
Tableau II :	Revenus moyens des ménages, par quartier (1991)	32
Tableau III :	De l'impuissance à l'appropriation du pouvoir	48
Tableau IV :	Composantes de l'empowerment communautaire	65
Tableau V :	Synthèse des outils de cueillette de données	82
Tableau VI :	Première liste de catégories	89
Tableau VII :	Regroupement de catégories et leur correspondance aux composantes de l'empowerment	90
Tableau VIII :	Programmation de la fête des quartiers du 19 mai 2001	99
Tableau XIX :	Synthèse de l'organisation de la fête des quartiers 2001	102
Tableau X :	Les objectifs de la fête des quartiers déterminés par les organisateurs, le 15 janvier 2001	108
Tableau XI :	Quelques résultats d'un photolangage, 21 juin 2001	113
Tableau XII :	Synthèse de l'évaluation de la fête de quartier selon son potentiel d'empowerment collectif	197

LISTE DES CARTES ET FIGURES

Carte 1 :	Carte géographique du centre-ville de Salaberry-de-Valleyfield	28
Carte 2 :	Carte de la défavorisation extraite de l'atlas du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec	30
Figure 3 :	Vue d'ensemble des processus de l'empowerment collectif	60
Figure 4 :	Rôle moteur de l'empowerment collectif et ses processus	76
Figure 5 :	Organigramme de l'organisation de la fête des quartiers (2001)	100
Figure 6 :	Quoi faire devant un obstacle?	166

DÉDICACE ET REMERCIEMENTS

Une pensée toute spéciale pour ma compagne qui m'a permis de persévérer.

De plus, je remercie chaleureusement tous les acteurs de la fête des quartiers anciens de Salaberry-de-Valleyfield pour m'avoir donné accès à l'intimité de leur action et m'avoir accompagné dans cette aventure.

INTRODUCTION

La présente analyse porte sur le potentiel d'empowerment individuel, collectif et communautaire de la démarche organisationnelle de la fête des quartiers anciens de Salaberry-de-Valleyfield, événement qui s'est déroulé le 19 mai 2001. Cette fête est une première activité organisée avec les résidants dans la cadre d'une démarche plus globale de développement social destiné à revitaliser trois secteurs situés au centre de cette communauté de 40 000 habitants.

Dans les quartiers Nord, Ste-Cécile et Bellerive, on constate des conditions de vie difficiles pour les 6 000 personnes qui y vivent. Santé Québec, tout comme d'autres sources de données, identifie ces secteurs comme les plus vulnérables du territoire du CLSC Seigneurie de Beauharnois, lui-même largement défavorisé. Ces constats ont amené des acteurs intéressés par la dynamique des quartiers anciens à agir ensemble. À cet effet, une démarche de revitalisation fut planifiée pour les dix prochaines années. Le travail intersectoriel prend maintenant la forme d'un cadre d'intervention dûment signé par huit « partenaires », d'une structure facilitant le travail intersectoriel et d'un ensemble d'activités de revitalisation destinés à stimuler l'engagement des résidants et des ressources du milieu. En effet, pour les prochaines années, l'organisme *PARTENAIRES POUR LA REVITALISATION DES ANCIENS QUARTIERS* (PRAQ) propose des activités (association et local de quartier, opération populaire de développement, bulletin, accompagnement de projets de résidants, etc.) qui visent une participation accrue des résidants et un plus grand contrôle de ceux-ci sur leur conditions de vie. Dans le contexte qui se dessine, l'organisation de la fête de quartier s'est avérée une occasion de mettre en valeur les forces des résidants et le patrimoine de ces quartiers. C'est la toute première fois que le PRAQ organisait une activité avec et pour les résidants.

Les intervenants qui avaient la charge d'accompagner les résidants dans l'organisation de la fête des quartiers travaillaient pour l'organisme PRAQ de Salaberry-de-Valleyfield. Ils présentent formellement l'organisation de la fête de quartier comme une pratique d'empowerment destinée aux résidants des quartiers anciens. Les intervenants de PRAQ ont ainsi soutenu la constitution d'un groupe de résidants et de représentants d'organismes communautaires réunis pour organiser trois fêtes de quartier. Elles devaient initialement se dérouler de manière simultanée et finir par un grand rassemblement à un même endroit.

Dans ce cadre, la recherche a pour but de vérifier si l'implantation de la fête et son organisation ont permis de réunir des conditions optimales favorisant l'empowerment. Pour ce faire, les acteurs ont accepté de participer à l'évaluation en analysant les opérations de cette intervention et en vérifiant les changements produits par l'intervention. Les données recueillies permettent aussi d'identifier des conditions concrètes intervenant positivement ou négativement sur l'efficacité de la stratégie de développement de l'empowerment.

Conséquemment, ma question de recherche est la suivante :

LA DÉMARCHE ORGANISATIONNELLE DES FÊTES DE
QUARTIER CONSTITUE-T-ELLE RÉELLEMENT UN
PROCESSUS D'EMPOWERMENT?

SI OUI, EN QUOI? COMMENT CES ÉLÉMENTS
CONTRIBUENT-ILS À L'EMPOWERMENT INDIVIDUEL,
COLLECTIF ET COMMUNAUTAIRE?

Compte tenu de l'ampleur du sujet, je me suis particulièrement attardé à l'empowerment collectif et à la démarche organisationnelle de la fête. En effet, la constitution d'un groupe, ayant pour mandat d'organiser la fête, m'a fourni tous les éléments pour approfondir de manière convenable les conditions propices à une pratique collective d'empowerment. D'ailleurs, ce type de pratique est au cœur de l'intervention de revitalisation. Tôt au tard, les résidants seront invités, par exemple, à s'associer à un groupe déjà existants (organisations communautaires, projets de quartier, association de quartier, etc.). Je m'attarderai ainsi à la qualité des processus mis en place par le groupe pour réaliser la fête, processus qui devraient faciliter une

appropriation de la démarche par les organisateurs. Le groupe choisirait ainsi des moyens concrets pour répondre aux besoins de l'organisation ou d'apprentissage afin d'être plus efficace et plus compétent. Cette démarche stimulera un gain de pouvoir pour l'amélioration des conditions de vie (empowerment communautaire). Pour répondre à la question de recherche, j'ai concentré mon analyse sur le dynamique de groupe qui influence les capacités des acteurs, le développement du groupe et de l'action. En m'attardant aux processus qui sous-tendent l'action collective, j'exposerai en quoi l'action collective a favorisé ou non des passages à un niveau supérieur de pouvoir. Cette analyse me permettra par ailleurs d'identifier des conditions concrètes intervenant positivement ou négativement sur l'efficacité relative de tactiques et de la stratégie de changement intentionnelle qu'est une intervention visant l'empowerment.

1.1 PERTINENCE DE L'ÉTUDE

La fête des quartiers s'inscrit dans une démarche de revitalisation des quartiers anciens. Celle-ci a vu formellement le jour en mai 2000, alors que huit partenaires (que sont la Corporation de développement communautaire Beauharnois-Salaberry, le CLSC Seigneurie de Beauharnois, la ville de Salaberry-de-Valleyfield, le diocèse de Salaberry-de-Valleyfield, le Centre local d'emploi de Valleyfield, le Centre local de développement de Beauharnois-Salaberry, la Commission scolaire de la Vallée-des-Tisserands et la Sûreté régionale des Riverains) ont convenu d'une stratégie commune de développement social en signant un cadre d'intervention renouvelable de trois ans. Depuis, on présente la démarche de revitalisation des anciens quartiers comme une occasion d'avoir une prise locale sur les facteurs déterminants de la pauvreté et de l'exclusion.

Dans le cadre de mon travail d'intervenant communautaire au CLSC Seigneurie de Beauharnois, j'ai pris une part active à l'élaboration de cette stratégie d'intervention et je continue de soutenir différentes activités. À ce titre, je souhaite les développer dans de bonnes conditions et qu'elles obtiennent les résultats souhaités. L'évaluation de la fête des quartiers me semblait alors une belle occasion de déterminer les facteurs de réussite d'une intervention de quartier faite par et pour les résidents.

Par ailleurs, l'orientation d'empowerment de la stratégie des intervenants de PRAQ est

un sujet qui suscite actuellement un vif intérêt. Par exemple, un document¹ produit par les Directions de santé publique en fait largement mention. De nombreuses études s'attardent au développement de l'empowerment chez des populations marginalisées (Bergeron, Morel et Thérien, 2002; Rogers, Chamberlin, Ellison et Crean, 1997; Speer, 1993; Derksen et Nelson, 1995; Tardif et St-Germain, 1998; Cameron et Cadell, 1999; Ouellet, René, Durand, Dufour et Garon, 2000; Lachance, St-Amand et Dallaire, 2000). Bref, l'empowerment est un concept qui prend de plus en plus d'importance en promotion de la santé, toutes disciplines confondues. Cette notion fait référence à plusieurs théories et pratiques prônant, par exemple, la prise en charge, l'émancipation, l'appropriation, la participation citoyenne ou le capital social.

Le sujet de recherche est vaste. Il met aussi en valeur le rôle de la communauté locale dans l'appropriation de son développement. Dans ce sens, la démarche de revitalisation des quartiers anciens de Salaberry-de-Valleyfield rejoint d'autres expériences de développement endogène ciblant des quartiers urbains en crise (entre autres à Chicoutimi, Trois-Rivières, Shawinigan, en Europe, aux États-Unis) ou des communautés en déclin. De telles stratégies mettent de l'avant des activités favorisant la participation citoyenne, le travail intersectoriel et l'intervention de milieu. La fête des quartiers offre l'avantage d'être à la croisée de ces notions.

La présente étude cernera surtout une pratique d'action collective intégrée à une démarche de revitalisation. Cette stratégie s'appuie sur une appartenance territoriale, c'est-à-dire le fait de vivre dans un quartier ancien, pour développer l'empowerment. À cet effet, la recherche correspond aussi à des préoccupations partagées actuellement par plusieurs (Stratégie nationale de lutte contre la pauvreté et l'exclusion, 2002; Potvin, 2002; Bernard, 2002; Alonso, Girard, Lavoie, Martel, Tremblay et Tremblay, 1999; Morin et Rochefort, 1998; McKnight, 1998).

En théorie, comme première activité de participation citoyenne, la fête des quartiers offre un potentiel intéressant. La fête des quartiers peut aussi être un processus d'empowerment pour les résidents qui l'organisent. Qu'en est-il en pratique? Comme

¹ Collectif, La santé des communautés : perspectives pour la contribution de la santé publique au développement social et au développement des communautés, Institut national de santé publique du Québec, 2002

initiative locale, elle mérite une attention particulière.

1.2 PARTICULARITÉ DE LA RECHERCHE

J'ai profité de l'organisation de la fête des quartiers pour mener, en tant que chargé de l'évaluation, une évaluation participative permettant aux acteurs d'apprécier l'implantation de leur intervention. Pour se faire, la démarche d'évaluation s'est réalisée de manière concomitante à la démarche organisationnelle, pendant plus de six mois. Pour l'occasion, les acteurs des fêtes de quartier agissaient comme coévaluateurs et ont été invités à préciser le contenu de l'évaluation. Mon intention est d'amener les participants à préciser eux-mêmes les modalités d'évaluation. Ils ont donc évalué l'organisation de la fête, tout au long de son déroulement. Ils ont convenu avec moi des objectifs. En ce qui a trait aux outils de cueillette de données, nous avons entre autres privilégié les autoévaluations des séances de travail, des groupes d'appréciations partagées et les observations participantes. Les organisateurs ont aussi produit leurs propres outils d'évaluation (critères d'appréciation de la fête, questions posées aux participants la journée même de la fête). J'ai complété le tout en menant des entrevues auprès d'organisateurs. Comme cette recherche repose sur un effort constant de me distancier de mon rôle d'intervenant communautaire, j'ai utilisé différents moyens pour évaluer ma double identité en cours de route (« intervenant communautaire devenu chercheur ») : journal de bord, questions précises lors des entrevues, etc.

Cette recherche formative doit permettre aux organisateurs d'examiner ce qu'ils sont en train de faire et de voir si ça correspond à ce qui avait été prévu. Elle vise aussi à déterminer les problèmes de l'action collective pour, à la fin, proposer des solutions appropriées et corriger le tir au besoin. Cette recherche se voulait aussi pédagogique afin de leur fournir des outils applicables et des connaissances transférables dans d'autres situations. Dans le présent contexte, l'évaluation apparaît comme une manière organisée de contribuer directement au processus d'empowerment qui sous-tend le projet de fêtes de quartier.

Dans ce sens, elle poursuit des objectifs d'empowerment. J'ai donc formulé une deuxième question de recherche qui justifie, par ailleurs, la présence d'une méta-analyse du processus de recherche :

LA PARTICIPATION DES ORGANISATEURS À UNE ÉVALUATION PARTICIPATIVE CONTRIBUA-T-ELLE À LA CONSTRUCTION D'UN PROJET COLLECTIF, À LA CONCEPTION D'OUTILS D'ÉVALUATION ET À L'ANALYSE DES DONNÉES?

Grâce à cette entente, j'ai eu la possibilité de mener une évaluation interne et continue. Aussi, le fait de miser sur une évaluation participative généra de nombreuses perspectives tout aussi stimulantes les unes que les autres. Loin d'être dérangeante, cette dynamique de recherche m'a permis de considérer d'autres dimensions identifiées par les acteurs eux-mêmes, générant de nouvelles et de nombreuses données. Il y a donc eu une construction progressive de l'objet de recherche que j'ai complétée, par la suite, par un relevé de littérature portant sur les pratiques d'empowerment.

1.3 APERÇU DU CONTENU DU RAPPORT DE RECHERCHE

Pour pouvoir analyser si l'intention de profiter de l'organisation de la fête pour développer l'empowerment s'est avérée juste, j'expose d'abord la problématique des quartiers anciens. Je précise dans le premier chapitre les notions de quartier, de pauvreté et de dévitalisation. J'insiste sur le phénomène de la pauvreté sociospatiale et je trace un portrait des trois quartiers. À la lumière des conditions de vie et des processus qui les expliquent, je détermine certains enjeux relatifs aux interventions de différentes organisations dont le mandat est de venir en aide aux personnes dans le besoin ou éprouvant des difficultés. On sera en mesure de comprendre la portée exacte de la fête.

Ensuite, à l'aide d'un relevé de la littérature, je présente succinctement les caractéristiques générales et des enjeux de l'empowerment. En ce qui concerne l'empowerment individuel, j'insiste sur l'importance de cerner avec la personne sa *structure d'opportunité et d'impuissance* et reprends les composantes du processus présentées par Ninacs (1995). Ensuite, je souligne en quoi les processus de la dynamique de groupe (St-Arnaud, 1978) sont importants dans le développement d'un empowerment collectif optimal. Enfin, je précise par la suite quelques aspects associés à une pratique d'empowerment communautaire dans le contexte de la revitalisation de quartiers urbains. Enfin, je présente les raisons pour lesquelles je considère une pratique d'empowerment comme une stratégie de changement intentionnel ayant ses

propres exigences.

Je décris ensuite mon approche méthodologique et les principaux éléments qui sont venus baliser ma recherche. Je présente les participants, le protocole de recherche convenu avec ceux-ci et les outils de cueillette de données. Je démontre que les conditions assurant la validité de ma démarche ont été respectées, tout en mettant en évidence ma double subjectivité, comme chercheur et intervenant communautaire du CLSC. Enfin, j'expose comment j'ai analysé les données par une combinaison de catégories induites et déduites.

Pour saisir la portée des résultats que je présente par la suite, j'ai déconstruis l'événement et la démarche organisationnelle afin de saisir la logique interne et mettre en évidence les éléments qui se rapportent à ma question de recherche. J'ai ainsi isolé les principaux éléments qui me permettront ultérieurement de porter un jugement sur le potentiel d'empowerment de la fête des quartiers. Pour ce faire, je la présente en fonction des aspects organisationnels associés aux processus de la dynamique de groupe et du cadre plus général de la démarche de revitalisation des anciens quartiers.

Ensuite, l'analyse s'est faite en trois temps. D'abord, je m'attarde aux composantes de la pratique individuelle et à l'accompagnement offert pour favoriser les passages vers un état d'empowerment supérieur. Du côté de l'empowerment collectif, je me suis penché sur les processus de production de l'action, de solidarité, d'autorégulation et d'intimité organisationnelle. J'illustre à l'occasion ces processus afin de mesurer la portée de l'action collective en terme d'empowerment. Je complète l'évaluation par un questionnement de l'approche des intervenants de PRAQ en m'attardant à leur fonction et influence à l'intérieur de la structure de l'action. Je regarde leurs manières de développer l'empowerment et les fondements de leur approche. Ces regards critiques me permettent de conclure sur le potentiel d'empowerment, sur l'atteinte des objectifs ainsi que sur les facteurs favorables et défavorables à une pratique collective visant l'empowerment. Bref, au fur et à mesure, je « problématise » la pratique collective par une confrontation des intentions aux faits, et j'en profite pour identifier des paramètres qui pourraient faire de la fête de quartier une « bonne pratique » en matière d'empowerment.

Je termine en faisant une synthèse des résultats atteints et en définissant quelques perspectives, en tablant sur les leçons que les acteurs ont tirées eux-mêmes de l'expérience. Ma double identité qui me lie étroitement à l'objet de recherche est ensuite décortiquée par une méta-analyse du processus d'enquête. J'examine plus intensément la manière de produire une recherche qui stimule l'empowerment. En me basant sur des faits, j'ai cherché à savoir si le processus de recherche a lui-même contribué à l'empowerment. Pour y voir clair, j'analyse les moyens utilisés, mes interventions et la dimension participative de l'évaluation. Enfin, je situe les informations en regard de « l'intervenant devenu chercheur » et propose les liens possibles entre la recherche et l'action. Au-delà de ce dilemme, j'esquisse des éléments de rapprochement entre les axes de compréhension et d'intervention.

Chapitre 2

PROBLEMATIQUE

Près de 6000 personnes vivent dans les quartiers anciens de Salaberry-de-Vallefield. On fait référence à trois milieux de vie différents, mais avec des caractéristiques communes, intégrés dans une communauté plus large elle-même marquée par la pauvreté. La forte présence de problèmes sociaux et les diverses inégalités ont des racines économiques, sociales et culturelles. Entre autres, pour ces trois secteurs : le revenu des ménages est inférieur à celui de la municipalité et des communautés en périphérie; le profil scolaire y est plus faible; la dépendance aux programmes de sécurité du revenu y est plus grande; les conditions de logement y sont plus difficiles. On y retrouve enfin un plus grand nombre de personnes âgées et de familles monoparentales.

Une telle situation m'oblige à présenter et expliquer les principales caractéristiques de ces territoires et leurs populations marquées par la pauvreté après avoir, au préalable, défini les notions de quartier, de pauvreté et de dévitalisation. Cela me permettra de préciser les enjeux du développement des quartiers anciens. On comprendra mieux le sens et la portée de l'intervention en prenant connaissance de quelques données statistiques tirées de différentes sources.

2.1 LA NOTION DE QUARTIER

Le quartier est un espace géographique familier pour ceux qui y habitent (assez petit pour qu'on puisse en parcourir l'étendue à pied sans trop d'efforts), une structure sociale ayant une signification dans la vie des gens qui en font partie (Guay, 1984). Le quartier est un « *espace fonctionnel délimité qui influence, en raison de sa morphologie et de ses équipements collectifs, le mode de vie des habitants* » (Morin et Rochefort,

1998 : 105) et porte en soi plusieurs sens : symbolique, relationnel et politique. De plus, il « *regroupe plus que la somme des rapports avec autrui tissés dans les relations de voisinage et plus que la somme des représentations individuelles d'un espace de vie quotidienne* » (Morin et Rochefort, 1998 : 105).

Cette notion a, par ailleurs, un caractère relatif. En effet, cet espace commun est à la fois perçu et vécu par les gens qui y résident, en plus d'être délimité par des nécessités administratives définissant des unités territoriales (Morin et Rochefort, 1998).

Cette « vie de quartier » repose sur plusieurs éléments qui peuvent varier en intensité et fait référence à plusieurs autres concepts (Guay, 1984; Favreau et Lévesque, 1996; Morin et Rochefort, 1998; Fortin, 1988) :

- Population : données sociodémographiques, statut socio-économique, intégration sociale, culture, etc. ;
- Conditions de vie et facteurs de développement : variété des activités, entreprises, emploi, habitat, ressources et services (quantité/qualité), degré d'infrastructure, etc. ;
- Enracinement des résidents : degré d'utilisation de leur quartier et des équipements collectifs, proximité, parcours et routine (temps, espace), durée et stabilité de résidence, identité historique, volonté et choix d'y résider, sentiment d'appartenance ;
- Rapports sociaux : contacts et échanges entre résidents, voisinage, réseaux formels et informels, entraide et réciprocité, gestes d'appropriation des lieux de rencontres, cohésion, proximité ;
- Participation et attraction vers l'extérieur : activités (travail, école, réseau, loisirs, associations et groupes, etc.), lieux de pouvoirs ;
- Capacité de mobilité sociale et spatiale (transport, etc.) ;
- Aménagement et fonctions urbains (zonages, etc.).

Les résidents interagissent avec ces éléments de leur quartier. Ils tirent un degré de satisfaction de ces différentes composantes, ils leur donnent une signification, une partie de leur identité s'y rattache (positive, négative). Devant ces différents éléments, ils peuvent avoir (ou pas) le désir de s'activer individuellement et collectivement. Ils ont ou pas un sentiment de contrôle sur leur environnement. Le quartier a donc une

incidence dans la création de liens individuels et sociaux, particulièrement pour les individus exclus du marché du travail et qui souffrent d'une fragilisation des soutiens relationnels comme les familles monoparentales et les personnes seules (Morin et Rochefort, 1998). C'est aussi le cas à l'occasion d'un danger ou dans un contexte qui exige que les voisins s'entraident pour affronter une situation problématique qui les touche tous (Guay, 1984).

2.2 LA DÉVITALISATION SOCIO-ÉCONOMIQUE DES QUARTIERS CENTRAUX DES VIEILLES VILLES CENTRES

Au Québec, au Canada et ailleurs dans le monde, on assiste depuis longtemps à une dévitalisation des zones urbaines centrales qui *« n'ont pas été intégrées à la dynamique de modernisation et de conversion de la structure économique locale »*. Cette dévitalisation s'est faite à la suite d'un *« processus par lequel [la] collectivité [fut] progressivement dépossédée de sa vitalité démographique, économique et sociale du fait de sa marginalisation, de son exclusion par rapport aux espaces qui accaparent la croissance économique et ses retombées sur le plan des services, des équipements et du bien-être »* (Vachon, 1993 : 18).

Cette dévitalisation s'explique, entre autres, par (Dawson et al., 1995; Bernard, 2002; Vachon, 1993; Tremblay et Fontan, 1994) :

- La réorganisation du développement économique avec la mondialisation des marchés, la compétitivité sur le plan international et la multiplication des échanges, la fragilité des secteurs économiques traditionnels, la nouvelle économie ayant des répercussions sur l'organisation de la production et du travail (délocalisation, fermeture, restructuration des entreprises, etc.);
- La concurrence entre les communautés, l'étalement urbain, la diversité économique, le transport individuel et collectif;
- Les changements importants dans les structures sociales et familiales accompagnées de phénomènes d'individualisation, d'affaiblissement des liens sociaux et de renouvellement des lieux de socialisation, du déclin des activités collectives de quartier.

Les quartiers centraux ont donc été fortement touchés par le déclin d'industries

traditionnelles fournissant des emplois peu qualifiés (Morin, 1994). Évidemment, la qualité de vie des quartiers anciens en a souffert, poussant...

« ses résidents les plus en moyens [...] à [les] quitter pour des lieux de résidence offrant de meilleurs services. Cette fuite accentue encore la concentration de la pauvreté et diminue la quantité de ressources disponibles dans le quartier, accélérant encore la fuite de strates de résidents certes de moins en moins prospères, mais assaillis par des conditions de vie qui se détériorent. » (Bernard, 2002 : 1).

Ces départs ont entraîné une utilisation moindre de certains équipements publics et privés occasionnant des fermetures d'écoles et de commerces (Byrum, 1992; Martin, 1994; Morin 1987). Les propriétaires occupants restés dans ces quartiers sont peu fortunés. Les propriétaires bailleurs résidant hors de ces quartiers ont des logements souvent mal entretenus et difficilement rentabilisés par les locataires peu solvables qui constituent la plupart du temps une clientèle captive (Morin, 1987).

Cette pauvreté urbaine a fini par épouser le découpage du territoire faisant de ces villes un *« espace social urbain de plus en plus inégalitaire, soit d'un côté les pauvres dans les centres-villes et de l'autre, les familles de classe moyenne à la périphérie ou en banlieue »* (Favreau et Lévesque, 1996 : 40). C'est la spécialisation de l'espace urbain et une spatialisation de la pauvreté (Bernard, 2002).

Cette concentration de personnes pauvres engendre une série de problèmes se répercutant dans tous les domaines. Ces quartiers sont donc marqués par une crise (Mingione, 1998; Favreau et Ninacs, 1993; Tremblay et Fontan, 1994; Jacquier, 1991;) et une *« institutionnalisation »* de la pauvreté et de la marginalisation locales (Tremblay et Fontan, 1994), parce que ces phénomènes ont une *« forme chronique de refus à l'accès aux possibilités et aux ressources qui garantissent les niveaux de vie de la majeure partie de la population des pays industriels avancés »* (Castel, 1995, cité par Mangione, 1998 :79). Bien sûr, les gens vivant dans ces espaces ne sont pas tous pauvres. Néanmoins, ils sont tous affectés par une *« tendance globale à la dévitalisation qui diminue leurs possibilités de mettre en valeur leurs ressources physiques et humaines »* (Klein et Tremblay, 1997 :107).

2.3 LA NOTION DE PAUVRETÉ

On définit souvent la pauvreté par un seuil déterminé selon les dépenses nécessaires à la vie courante en fonction du seuil de faible revenu de Statistique Canada. Cela dit, je retiens comme définition de la pauvreté celle donnée par le gouvernement québécois dans son récent énoncé de politique de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale (MESS, 2002 : 13) :

« la pauvreté est la condition dans laquelle se trouve un être humain qui est privé de manière durable des ressources, des moyens, des choix et du pouvoir nécessaires pour accéder à son autonomie économique et favoriser son inclusion sociale. [...] La pauvreté comporte de multiples dimensions d'avoir, de savoir et de pouvoir, qui limitent la possibilité de se développer et le bien-être individuel et collectif. ».

La pauvreté repose sur trois dimensions allant bien au-delà de l'incapacité des individus ou le simple manque de revenu (Rouffignat et al., 2001; Conseil québécois de développement social, 2001; Blais, 1997; Pampalon et Raymond, 2000; Giddens, 1984, cité par Comeau et Gaudreau, 1999; Moreau, 1988; Massé, 1995; Robichaud, Guay, Colin et Pothier, 1994; Centraide Montréal, 2000) :

- Une dimension *matérielle* se manifestant par un manque de revenus compromettant l'accès à une multitude de biens et services pourtant essentiels, forçant les personnes à vivre dans des milieux malsains, limitant la participation, occasionnant un stress et des frustrations qui finissent par affecter les gens dans leur équilibre personnel, leur image de soi et leurs relations avec autrui;
- Une dimension *sociale* empêchant les gens de jouer un rôle valorisant et d'exercer leurs droits, subissant les préjugés, etc.;
- Une dimension *culturelle* limitant l'accès aux ressources et rendant plus difficiles les choix à faire. La personnalité se façonne aussi à travers un milieu de pauvreté persistante.

Ces dimensions s'expliquent par des facteurs et processus d'ordre structurel déterminant, par exemple, l'accès à l'emploi ou le montant des prestations offertes par la sécurité du revenu (Conseil québécois de développement social, 2001; Conseil de la santé et du bien-être, 2002).

Par exemple, on associe à la pauvreté les déterminants suivants :

- Une faible scolarité : les risques d'échec scolaire des enfants issus de familles à faible revenu sont deux fois supérieurs à ceux des autres enfants (MSSS, 1991); les enfants dont les parents ont une faible scolarité se retrouvent plus souvent en difficulté à l'école primaire (Un Québec fou de ses enfants, 1991); une faible scolarité occasionne aussi des disponibilités plus limitées à l'utilisation des ressources (Paquet, 1989; De Gaulejac, 1989);
- Le fait de vivre sans emploi : cela peut occasionner des problèmes sociaux et de santé mentale (Tousignant, 1989; MSSS 1991), plusieurs problèmes affectant davantage les chômeurs : troubles psychologiques, désordres physiques comme l'hypertension, maladies cardiaques, suicide, délinquance et criminalité);
- Le prix du logement : ce qui explique des restrictions radicales et continues sur l'alimentation, l'habillement et les loisirs des ménages, et finit par affecter la santé physique et mentale des membres du ménage (MSSS, 1991). Le statut de locataire comporte moins de garanties de maintien dans les lieux, ouvre davantage la voie à certaines pratiques relativement courantes de harcèlement et d'intimidation (Séguin, 1994).

La pauvreté empêche les personnes qui la vivent de « *réaliser les libertés et droits fondamentaux qui sont pourtant reconnus à toutes et à tous* » (Collectif pour une loi sur l'élimination de la pauvreté, 2002 : 4). Elle a un impact collectif se manifestant par une perte de citoyenneté (Kymlicka, 1992, cité par Lamoureux, 1999), la précarité et l'exclusion (Lesemann, 1994) socioterritoriales. Plus particulièrement, les réalités de pauvreté concentrées sur certains territoires seraient aussi associées au sous-développement local (Conseil des affaires sociales, 1989, cité par Camberland, Dallaire, Cameron, Fréchette, Hébert et Lindsay et al., 1993; Castonguay, 1973).

2.4 LA PAUVRETÉ SOCIOESPATIALE

En effet, les milieux de vie ont beaucoup à voir avec le fait d'être pauvre ou pas, plusieurs reconnaissant que la pauvreté une « *forte incidence chez les résidents de certaines régions ou autres parties du territoire* » (Collectif pour une loi sur l'élimination de la pauvreté, 2002) et « *ajoute souvent un poids aux difficultés personnelles* » (Conseil de la santé et du bien-être, 2002).

Les réalités de pauvreté et de dévitalisation interagissent entre elles (Conseil des

affaires sociales, 1989, cité par Lesemann, 1994), occasionnant une dualisation sociale et spatiale de la société québécoise (Lesemann, 1994; Favreau et Lévesque, 1996; Favreau et Ninacs, 1993). Certains territoires urbains sont en effet caractérisés par une extrême pauvreté qui...

« se manifeste d'abord par un taux élevé (dépassant de beaucoup les moyennes québécoises) de personnes âgées, de familles monoparentales, de personnes en chômage et recevant de l'aide sociale, de même que de faibles revenus et une fréquentation scolaire nettement au-dessous de la moyenne. Ensuite s'y superpose une faiblesse marquée, voire une quasi-absence d'économie locale et d'infrastructures de services de base (parc, transport local, centre commercial, garderie, centre ou salle communautaire, restaurant). Par surcroît, il y existe une dynamique où la réalité du travail est culturellement devenue étrangère à la majorité de la population. » (Favreau et Lévesque, 1996 : 46).

Les quartiers des villes centres sont alors victimes d'un « *cercle vicieux* » qui réduit la *structure d'opportunité* (Mingione, 1998; Potvin, 2002). Comme on l'a vu, les facteurs qui expliquent une telle « *mise en ghetto* » (Mingione, 1998 : 80) sont liés à l'environnement (le coût des logements, la désindustrialisation, aux configurations locales des ressources telles que les services de transports, les épiceries, les groupes communautaires ou les services publics, etc.), à l'origine sociale; à l'aboutissement d'un « *parcours d'appauvrissement plus sérieux et cumulatif* » (Mingione, 1998 : 80) ou à l'organisation locale de la vie sociale qui se réfère à des notions telles que celles du tissu social, le capital social, la participation communautaire et aux « *relations entre divers agents sociaux et à la distribution locale du pouvoir* » (Potvin, 2002 : 4).

Cette dynamique limite les capacités d'action des individus qui y vivent, des groupes et de la communauté. Elle affecte la santé mentale des gens vivant dans les quartiers pauvres (Robichaud et al., 1994; Leighton, 1963, cité par Massé, 1995; Tousignant, 1989). Dans ces zones urbaines, la situation de désorganisation/désintégration sociale est prononcée. Cela se manifeste, par exemple, par l'affaiblissement des activités de quartier (commerces, loisirs, écoles, etc.). Plusieurs auteurs parlent de désaffiliation, c'est-à-dire d'une destruction des identités, du tissu social et des institutions locales (Castel, 1994, cité par Klein et Tremblay, 1997; Castonguay, 1971; Favreau et Lévesque, 1996).

Ces espaces de pauvreté englobent donc diverses réalités et expressions (Tousignant, 1989) ou le « *collective lifestyle* » (Frohlich, 2001 dans Potvin, 2002 : 5) « *finit par être un facteur de risque et conduit aisément à une exclusion sociale chronique* » (Wilson 1987 et 1993, cité par Mingione, 1998 : 80). Ces phénomènes contribuent à faire des quartiers urbains dévitalisés une « *agrégation de composition* », c'est-à-dire une concentration de caractéristiques sociodémographiques individuelles (Potvin, 2002 : 2). Le portrait des quartiers illustre aussi une « *agrégation géographique* » basée sur les « *attributs qui transcendent les caractéristiques des individus qui y vivent et qui affectent leur santé* » (Potvin, 2002 : 3).

Cela détermine la « *structure d'opportunité* » (Macintyre, 1995, cité par Potvin, 2002 : 3) qui permet aux résidants de se sortir ou pas de la pauvreté.

2.5 LE TRAVAIL DES RESSOURCES À L'ÉGARD DES RÉALITÉS DÉCRITES

Un tel contexte de dualisation complexifie les efforts locaux de revitalisation, de distribution des services et de lutte contre la pauvreté (Vachon, 1993). Alors que les besoins nombreux et manifestes nécessiteraient une intervention majeure dans plusieurs domaines (Byrum, 1992), on constate que l'accès aux ressources devient à son tour problématique pour plusieurs raisons.

Ainsi, les résidants sont souvent incapables de « *formuler des demandes autres que celles qui sont liées à leur survie ou à la reconduction de leurs situations d'existence* » (Bonetti, Conan et Allen, 1991 : 81). La distance culturelle entre la population défavorisée et les services publics est un autre facteur à considérer (Paquet, 1989). Les demandes des résidants de quartiers pauvres ne sont souvent entendues que si elles sont exprimées conformément aux codes en vigueur dans les organisations auxquelles ils s'adressent. Ils connaissent mal ces normes (procédures, etc.) et les maîtrisent difficilement (Bonetti, Conan et Allen, 1991).

Du côté des différents dispositifs d'aide (de prévention, de promotion, etc.), on observe des approches compartimentées (Favreau et Lévesque, 1996; Pransky, 1991; Bouchard, 1999) qui contribuerait aussi à la dévitalisation de ces milieux. Elles seraient trop limitées devant le cumul des problèmes sociaux et les diverses inégalités. En

effet, le simple fait d'agir dans un quartier urbain défavorisé complexifie l'intervention des ressources. Il en est ainsi pour les écoles de ces secteurs qui subissent « *les nombreux problèmes du milieu [qui] rendent [leur] mission de faire apprendre plus difficile. [...] L'on se sent impuissant devant l'ampleur des difficultés* » (Brossard, 2000 : 14). On note les mêmes limites du côté des services sociaux et de santé qui ont de la difficulté « *à rejoindre les personnes pauvres et à s'adapter à leur réalité* », ce qui contribuerait à l'aggravation des problèmes de santé des personnes pauvres (Conseil québécois de développement social, 2001 : 2).

Or, pour agir sur cette pauvreté sociospatiale, l'État s'est limité à une stratégie d'insertion des individus malgré des assises structurelles évidentes (Klein et Tremblay, 1997). Cherchant à « *adapter les personnes à un marché* », il n'avait pas « *prévu de mécanismes de mise à jour des systèmes productifs locaux et de diversification des structures de production locales* ». Ainsi, a-t-il contribué, en plus d'accentuer la mobilité de la main-d'œuvre au profit de certains centres, à « *la concurrence entre les lieux pour attirer des investissements [...] ce qui a enclenché le cercle vicieux de l'appauvrissement des régions qui perdent au profit des régions qui gagnent* » (Klein et Tremblay, 1997 : 110).

Bref, les différentes organisations publiques et communautaires sont limitées. Elles éprouvent en effet des difficultés qui réduisent l'efficacité de leurs interventions. Une bonne proportion des résidents des quartiers défavorisés reste marginalisée sans être véritablement soutenue par les ressources. Ce constat ne date pas d'hier (Castonguay, 1973).

2.6 PORTRAIT ÉCONOMIQUE ET SOCIODÉMOGRAPHIQUE DES QUARTIERS ANCIENS DE SALABERRY-DE- VALLEYFIELD

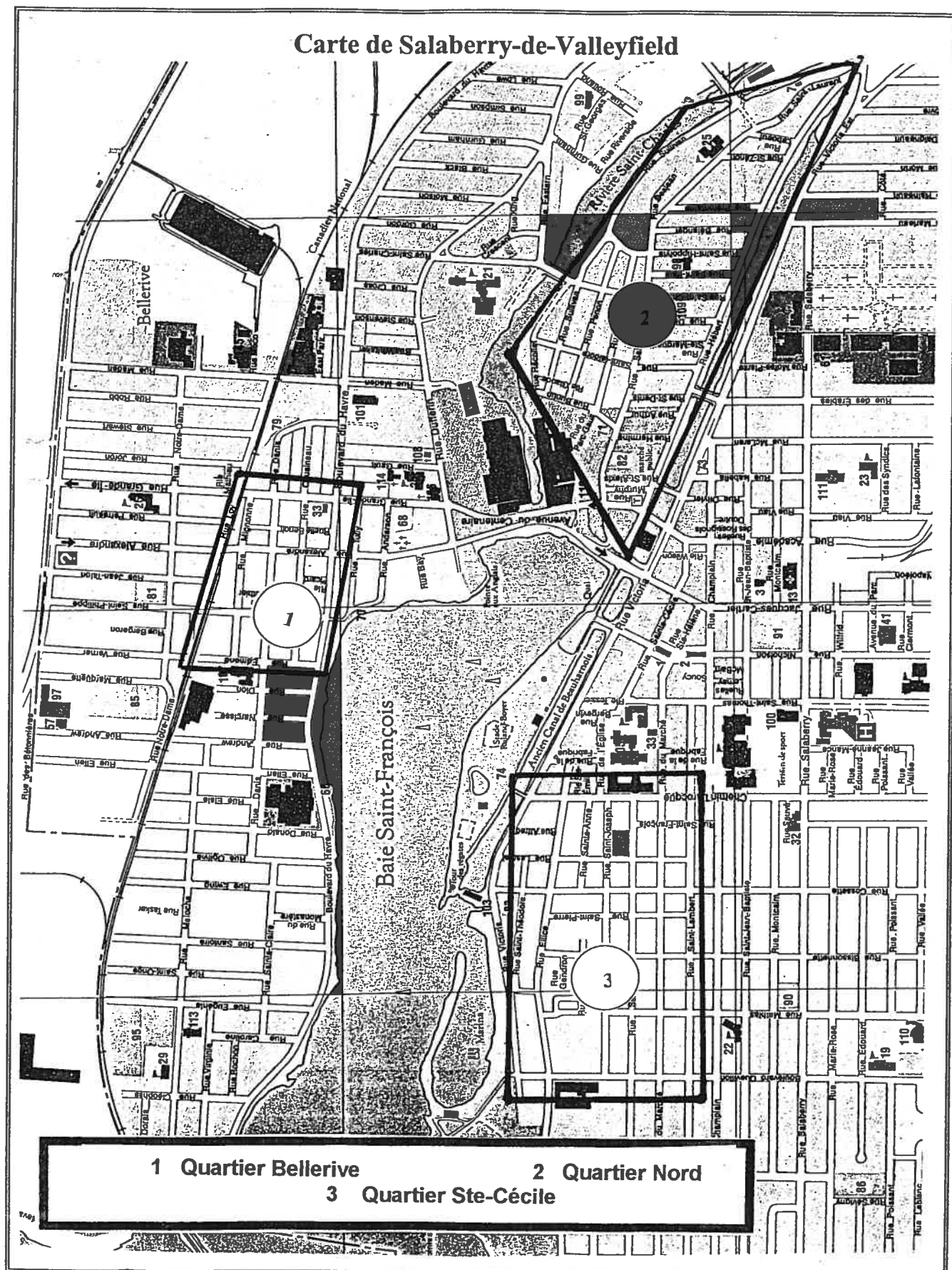
Près de 6 000 personnes vivent dans les trois quartiers anciens situés au centre de Salaberry-de-Valleyfield, ville centre de 40 000 habitants. Salaberry-de-Valleyfield est une des communautés de la Montérégie les plus marquées par la pauvreté (Tremblay, 1998). Cette communauté représente plus de 70 % du territoire du CLSC Seigneurie de Beauharnois. D'ailleurs, celui-ci fut récemment reconnu par la Direction de la santé

publique de la Régie régionale de la santé et des services sociaux de la Montérégie comme le territoire étant le plus défavorisé des 19 CLSC de la Montérégie (DSP de la RRSSSM, 2002).

Comme on le verra, la gravité de la situation des populations vivant dans les trois quartiers anciens s'explique par la concordance de plusieurs cartes et de données sur des « *phénomènes sociaux dont nous connaissons la corrélation avec les inégalités* » (Bernard, 2002).

La carte suivante situe les quartiers ciblés par l'action collective et la démarche de revitalisation.

Carte 1 : Carte géographique du centre-ville de Salaberry-de-Valleyfield



Les quartiers anciens de Salaberry-de-Valleyfield sont au nombre de trois, tous situés au centre de la ville, autour de la baie St-François :

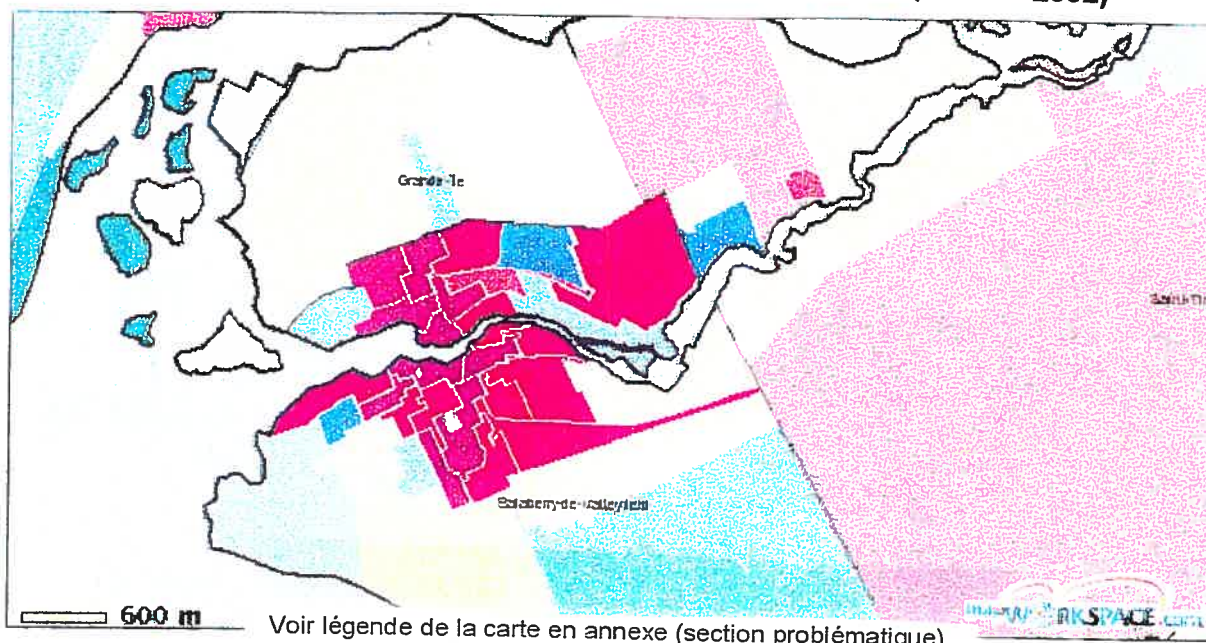
- Le quartier Nord (une partie de la paroisse Sacré-Cœur); faubourg ouvrier de la *Montreal Cotton* qui date du milieu des années 1800. Il s'est développé jusqu'à la fin des années cinquante pour ensuite se retrouver en marge des grands pôles de développement et des axes de la ville. Sa situation s'est progressivement détériorée avec les années de sorte qu'aujourd'hui le secteur est aux prises avec des bâtiments et des infrastructures vétustes. L'architecture aux rues étroites et de petites maisons donne un aspect unique au quartier.
- Le quartier Ste-Cécile : la paroisse fut inaugurée en 1855, l'année où la première église fut construite. À cette époque déjà, le quartier était assez pauvre et habité en majeure partie par des travailleurs de la *Montreal Cotton*. Les bateaux qui utilisaient l'ancien canal de Beauharnois accostaient sur la rive ce qui influençait la vie du quartier. L'arrivée de la cathédrale du diocèse de Valleyfield y amena des gens mieux nantis et plus instruits.
- Le quartier Bellerive : d'abord un lieu de résidence pour les soldats du colonel Charles-Michel de Salaberry qui fit construire, en 1814, des redoutes pour prévenir une invasion de l'armée américaine. De nouveaux habitants arrivèrent avec l'ouverture du canal de Beauharnois et la *Montreal Cotton*.

2.6.1 UNE PAUVRETÉ LOCALE PRONONCÉE

Aujourd'hui, la population de ces quartiers présente des caractéristiques de pauvreté. Plus particulièrement, on observe une sous-scolarité, des revenus peu élevés, davantage de familles monoparentales et de personnes seules. Ce constat a été fait à plusieurs reprises (Émond, 1987; Santé Québec, 1995).

Plus récemment, Pampalon et Raymond (2000) ont cartographié la défavorisation sociale et matérielle prononcée de ces quartiers telle que présentée sur la carte suivante.

Carte 2 Carte de la défavorisation (extraite de l'atlas du site Internet du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec - 2002)



Voir légende de la carte en annexe (section problématique)

On retrouve au centre-ville de Salaberry-de-Valleyfield les populations les plus défavorisées aux plans matériels et sociaux (Pampalon et Raymond, 2000). Pour arriver à une telle conclusion, les auteurs ont substitué le territoire à l'individu. Ils en sont arrivés à une mesure territoriale² qui est un condensé de caractéristiques individuelles et de caractéristiques du milieu qui, séparément et conjointement, ont un impact sur la santé de la population³. Ainsi, plus le territoire de référence est petit, plus la population est homogène, plus on évite les erreurs de classification et plus on décèle des écarts de santé qui sont importants⁴ (Pampalon et Raymond, 2000).

² L'approche propose un modèle de défavorisation validé qui couvre la vaste majorité du territoire et de la population du Québec, peu importe la zone de résidence. L'unité géographique de base retenue est le secteur de dénombrement (SD). L'indice de défavorisation intègre six indicateurs pour leurs relations avec un grand nombre de problématiques du secteur de la santé et du bien-être, leurs affinités avec l'une et l'autre formes de défavorisation et leur disponibilité dans le recensement canadien par SD. Alors que la première composante résume les variations associées à la scolarité, l'emploi et le revenu sur le territoire québécois et traduit une dimension plutôt matérielle de la défavorisation, la seconde composante résume les variations des indicateurs associés à la dimension sociale de la défavorisation, soit la proportion de personnes veuves, séparées ou divorcées, de familles monoparentales et de personnes vivant seules.

³ Selon Pampalon et Raymond (2000), les conditions matérielles et sociales d'existence sont associées, entre autres, à la mortalité prématurée par tabagisme, l'hospitalisation pour troubles mentaux, la fécondité chez les adolescentes et les naissances de bébé de faible poids. L'une et l'autre formes de défavorisation sont aussi liées à la mortalité générale dans l'ensemble de la population, à la mortalité prématurée, à la restriction des activités, aux maladies respiratoires, au diabète, à la carie dentaire et à la criminalité.

⁴ Les auteurs ont constitué des populations homogènes (en termes de défavorisation matérielle et sociale mais aussi de taille respectable) afin de répartir les aires en fonction de quintiles (le quintile 1 représente la population la plus favorisée au Québec et, inversement, le quintile 5, la population la plus défavorisée). Ils ont aussi croisé les deux groupes de quintiles (pour un total de 25 groupes), de manière à distinguer les populations qui sont simultanément ou non favorisées, ou défavorisées, sur les plans matériel et social. Ainsi, le croisement des quintiles 1 sur les deux dimensions regroupe la population la plus favorisée simultanément aux plans matériel et social et, inversement, le croisement des quintiles 5, la population la plus défavorisée.

La défavorisation serait particulièrement marquante pour les personnes seules et les familles monoparentales, et dans une moindre mesure, pour les personnes âgées (Pampalon et Raymond, 2000). Ces populations se retrouvent justement surreprésentées dans la communauté et il y a lieu de penser que ces ménages résident dans les anciens quartiers.

Par ailleurs, l'indice socio-économique de défavorisation⁵ du MEQ est lui aussi très prononcé pour chacune des écoles des trois (3) quartiers (2000-2001).

Tableau I : Ventilation de l'indice de la défavorisation du MEQ, par école (2000-2001)

École Proportion	Saint-Joseph- Artisan	Ste-Agnès	Sacré-Coeur	Langlois
Mères sans diplôme (%)	28,3	34,3	34,5	28,8
Parents dont aucun n'est diplômé (%)	29,3	27,7	25,7	20,7
Parents dont les deux ont fait des études post-sec. (%)	12,5	14,5	16,1	21,1
Familles sous le seuil de faible revenu (%)	37,3	32,0	36,9	34,9
Parents dont aucun ne travaille à temps plein (%)	28,3	24,5	28,5	21,0
Parents dont les deux ont moins de 30 ans (%)	14,5	13,6	10,4	9,1

En lien avec les éléments précédents, il y a lieu de s'attarder à certains facteurs déterminants de la pauvreté : les revenus, l'emploi et les conditions de logement.

2.6.2 LES REVENUS

Salaberry-de-Valleyfield enregistre le troisième plus haut taux des trente et une communautés urbaines étudiées par un comité portant sur la problématique des villes

⁵ Cet indice est calculé à partir de : la proportion des familles avec enfants de moins de 18 ans qui ont un revenu sous le seuil de faible revenu ; la proportion de familles monoparentales mères ; la proportion de mères ayant moins de 9 ans de scolarité et la proportion de pères n'ayant pas d'emploi.

centres. En effet, 80,5 % des familles à faible revenu de l'agglomération du recensement de Salaberry-de-Valleyfield⁶ résident en son centre. Cette situation est jugée inquiétante par les auteurs de l'étude effectuée pour le compte du ministère des Affaires municipales (Martin, 1994).

Le revenu moyen de chaque secteur est largement plus faible que le revenu moyen campivallensien⁷ comme l'indique le tableau suivant :

Tableau II : revenus moyens des ménages par quartier (1991)

1991	Salaberry-de-Valleyfield	Quartier Nord (Sacré-Cœur)	Bellerive	Ste-Cécile
Revenu	20 168 \$	15 337 \$	18 468 \$	16 813 \$

Comme ville centre, Salaberry-de-Valleyfield accueille depuis des années « des populations qui ne trouvent pas facilement leur place sur un marché du travail en mutation » (Morin, 1994 : 248). Sans être documenté, on sait par exemple que de nombreux ménages peu fortunés (jeunes adultes⁸, personnes seules⁹, des personnes ayant des problèmes de santé mentale¹⁰, des personnes âgées¹¹) provenant de communautés voisines viennent s'installer à proximité des services, concentrés à Valleyfield.

2.6.3 L'EMPLOI ET LA VIE ÉCONOMIQUE

Les activités économiques y sont en déclin, voire inexistantes ou problématiques (un gros propriétaire est aussi un des deux seuls dépanneurs du quartier Nord tout en étant prêteur sur gage; aussi « y a un marché noir pour n'importe quoi. Tu peux tout avoir, mais en dessous »). Pour le quartier Ste-Cécile, la fermeture du IGA en affecte plusieurs. Cette fermeture vient s'ajouter à une liste déjà très longue. On y constate donc une quasi-absence d'économie de proximité (pour les quartiers Nord et Ste-Cécile, en particulier) et d'infrastructures de base.

⁶ Selon Statistique Canada; l'agglomération de recensement inclut Salaberry-de-Valleyfield, St-Timothée et Grande-Île.

⁷ Données fournies à la SHQ dans le cadre du PRVQ, Service d'urbanisme et de permis de la ville.

⁸ On retrouve le cégep, le centre jeunesse de la Montérégie

⁹ Cette population est très importante. Sa pauvreté dépasserait celle des personnes seules vivant à Montréal selon Sylvain Schetagne, La pauvreté dans les agglomérations urbaines du Québec, avril 2000, no 590, CCDS, Ottawa

¹⁰ Phénomène relié à la présence du Centre Hospitalier régional du Suroît.

¹¹ Selon, le portrait fait par le CLSC, cette population est largement surreprésentée à Salaberry-de-Valleyfield.

Le CLE local constate dans ces quartiers une forte concentration de personnes vivant de l'assistance-emploi et du chômage chronique (groupe de discussion de mars 1999, organisé par le comité de pilotage). À ce sujet, une résidente ayant participé à la fête de quartier tient ces propos : *« Ça s'appauvrit tout le temps. C'est pas parce que je travaille pour des choses qui luttent contre la pauvreté, tu viens que ça te touche personnellement. La plupart ce sont des gens qui ont perdu leur travail »*. Une autre résidente en parle à sa manière :

« La plupart du monde qui reste dans le quartier Nord sont sur l'aide sociale... du monde qui ne veut pas se forcer le cul pour avancer ou aller chercher une job. Il y en a qui disent « Ah oui, je cherche, je cherche ». Ils ne cherchent peut-être pas assez. C'est du monde qui n'ont pas assez confiance en eux autres. »

Cependant, elles ont en commun des caractéristiques dominantes qui les différencient du reste de la ville par leur sous-développement.

Ces situations sont produites par des processus qui ont eu pour effet de concentrer au même endroit des individus rencontrant des conditions de vie généralement similaires. Les conditions de vie dans ces quartiers s'expliquent donc par les forces du développement économique qui ont marqué historiquement la communauté.

Ces quartiers ont donc été fortement touchés par le déclin des secteurs industriels traditionnels, pourvoyeurs de nombreux emplois requérant peu de qualification. On a assisté à une baisse régulière de la population expliquée par le départ des ménages actifs vers les banlieues. Cela a occasionné des fermetures d'écoles et de commerces et une utilisation moindre de certains équipements publics. Ainsi, le bas salaire et le sort réservé aux ouvriers (ayant construit le vieux canal de Beauharnois et les 3000 personnes qui ont travaillé à la Montreal Cotton, par exemple) expliquent le type et la qualité des constructions des bâtiments (du quartier Nord en particulier) et les conditions de vie difficiles (Comité logement de Valleyfield, 1998). Les effets de la mondialisation se sont fait directement sentir dans ces quartiers avec la fermeture progressive et définitive de la Dominion Textile (anciennement la Montreal Cotton) qui déplaça ses activités du Canada au Sri Lanka (payant un salaire horaire aux employés de 0,31\$ au lieu de 15 \$ selon un article paru dans La Presse en février 1992).

2.6.4 LES CONDITIONS DE LOGEMENT

Une résidante explique les conditions de logement prévalant dans les quartiers anciens en ces termes :

« Les logements sont vieux [et] sont difficilement rénovables en terme de coûts pour des propriétaires qui ne sont pas toujours riches. T'as ben des personnes qui ne travaillent pas dans ces quartiers là. Ils vont accepter de se loger dans des conditions pas intéressantes parce qu'ils n'ont pas d'argent pour aller dans des beaux logements. Comme le propriétaire trouve toujours des locataires il ne mets pas de sous [dans son logement]. »

Les faits¹² démontrent que les ménages sont d'abord et avant tout des locataires. La proportion des logements construits avant 1960 est impressionnante : les taux spécifiques aux anciens quartiers sont très largement supérieurs aux taux moyens enregistrés pour Salaberry-de-Valleyfield (48,2 %) et pour l'ensemble du Québec (36,8 %) : pour le quartier Nord, on enregistre une proportion de 74,1 % ; pour Ste-Cécile, c'est le cas de 70,2 % des immeubles ; pour Bellerive, on note que 91,6 % des logements ont été construits avant 1960 (données de 1991).

La proportion de logements nécessitant des réparations majeures (selon le recensement de 1991¹³) dépasse largement le taux moyen enregistré pour Salaberry-de-Valleyfield (8,4%) qui est déjà plus élevé que plusieurs autres villes de taille comparable : Quartier Nord : 13,2 %; Ste-Cécile : 10,5%; Bellerive-Ouest : 11,7%. Plus particulièrement, les coûts des rénovations majeures pour près de 300 adresses civiques étudiées dans le quartier Nord sont de 7 millions de dollars (Massicotte, 1998, cité par Tremblay, 1997).

D'autres faits marquants propres aux quartiers anciens doivent être soulignés. Selon le service d'urbanisme de la Ville, plus de 700 immeubles de Salaberry-de-Valleyfield ont leurs assises sur des vides sanitaires inadéquats (caves en terre battue, etc.), ce qui pourrait générer une humidité excessive et des sérieux problèmes de moisissures (85 % des cas se concentrent dans les quartiers anciens). On retrouve par ailleurs une

¹² Données de : Statistique Canada (1991, 1996) et Service d'urbanisme de la ville de Salaberry-de-Valleyfield.

¹³ Pour comparer avec les réalités spécifiques des quartiers anciens, nous n'avons que des données de 1991. En 1996, pour Salaberry-de-Valleyfield, on notait un taux de réparations majeures de 9,7 % (par rapport à 7,4 % pour la Montérégie).

circulation plus importante de véhicules, de nombreux stationnements et des terrains vacants. Il y manque des aires de jeu pour la population résidente (Société technique d'aménagement régional, 1991). Enfin, on remarque une concentration des incendies (avec ou sans mortalité). Plusieurs compagnies refusent d'assurer les maisons du quartier Nord parce que les feux y sont trop fréquents et les bâtiments trop âgés.¹⁴ Plusieurs maisons possèderaient un système électrique défaillant, ce qui augmente les dangers d'incendie.

■ ■ ■

2.7 UNE DÉMARCHE LOCALE DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL

Cette concentration spatiale de gens pauvres dans les quartiers anciens n'est pas le fruit du hasard et sous-tend des enjeux. Ce sont en effet des quartiers *« où il y a beaucoup de gens démunis », « des milieux défavorisés »* où *« malgré que les logements sont délabrés, les gens ont le goût de rester là »*. Une autre conclura en ces termes : *« Je trouve ça pauvre dans le quartier Nord. Pas en fait de personne, en fait de la façon à quoi ça ressemble »*. Ici aussi, *« les personnes qui connaissent des difficultés financières n'ont accès qu'aux secteurs où les logements sont loués à bas prix à cause souvent de leur mauvais état »* (Renaud, Mayer et Lebeau, 1996).

Ces espaces urbains structurent des réseaux d'appartenances sociales et de sociabilités, (Fortin, 1998; Dandurand et Ouellette, 1994). Les multiples facettes de la pauvreté qu'on y recense sont largement conditionnées par le contexte social, économique et culturel .

La problématique est conforme aux constats généraux fait, le 9 décembre 1998¹⁵, par plus d'une cinquantaine d'intervenants locaux (de trente-trois organisations différentes) réunis pour la première fois lors d'une assemblée organisée par le CLSC Seigneurie de Beauharnois, la municipalité de Salaberry-de-Valleyfield avec la collaboration de deux groupes communautaires intervenant dans le domaine du logement¹⁶ :

¹⁴ Au moins quatre courtiers (selon le Comité Logement de Valleyfield et Service d'urbanisme de la ville)

¹⁵ Les vieux quartiers, qu'est-ce qu'on en pense?, Compte-rendu de la rencontre d'information portant sur les quartiers centraux de Salaberry-de-Valleyfield, tenue le 9 décembre 98 au Centre Garneau

¹⁶ Cette assemblée faisait suite à une enquête entreprise en 1997 par le Comité Logement Valleyfield et le Groupe de ressources techniques du Sud-Ouest (subventionnée par la SHQ, distribué largement auprès des acteurs du milieu) révélait la précarité des conditions de logement et la défavorisation socio-économique des résidents (Tremblay,

« Il y a des problèmes de fond qui touchent tous les aspects de la vie. [...] Les quartiers sont effectivement caractérisés par une plus grande pauvreté. [...] L'isolement et le manque de moyens financiers des gens réduisent passablement leurs chances de s'intégrer et occasionnent des problèmes sociaux (criminalité, consommation de drogue, etc.). Il y a peu de perspective collective positive. Les jeunes n'ont rien à faire, les gens ne sont pas valorisés. L'estime de soi est amoindrie. Il y a énormément de compétences inutilisées. [...] On comprend que les gens soient dépressifs devant tous ces facteurs. La santé est affectée par ces conditions. [...] Le tissu social est menacé par des conditions de vie difficiles. L'isolement et l'exclusion sociale caractérisent trop souvent le quotidien des gens. La qualité de la vie dépend aussi de l'environnement et de l'aménagement. [Or], on constate un laisser-aller général [à ce] niveau. Il y a des manques. »

À cette assemblée, on a aussi constaté les limites importantes des différentes ressources par rapport à l'ampleur de la tâche. Plusieurs ressources interviennent depuis longtemps dans ces quartiers (école, CLSC, paroisse, groupes communautaires) mais leur fonctionnement est sectorialisé et l'absence de coordination nuit aux résultats de leurs actions. Devant l'ampleur de la situation, les différentes ressources se sentent isolées, impuissantes. *« On a l'impression de devoir toujours recommencer »*, rappelait un participant de l'assemblée du 9 décembre 1999. Pourtant, *« Il n'y a pas de problèmes isolés »*, affirmait un autre intervenant à cette même assemblée. À plusieurs occasions, les intervenants locaux ont pris conscience de l'ampleur et la complexité des conditions de vie difficiles qui prévalent dans les quartiers anciens. Ainsi, quatre *groupes de discussion* furent organisés en mars 1999 afin d'approfondir certaines problématiques. Près de 100 personnes y participèrent. À la suite de cet événement, les promoteurs profitèrent de la publication de la synthèse pour proposer l'organisation d'activités qui visent une participation accrue des résidants et une plus grande prise en charge.

On mettait ensuite sur pied un comité de pilotage chargé de coordonner une démarche de revitalisation qui se réfère au paradigme du développement social. La fête des quartiers anciens est la première activité collective à être organisée avec, par et pour les résidants.

« La population aura [...] droit de parole [...]. [Ces] activités seront conçues de façon à fournir à ces personnes des outils pour

mieux comprendre ce qu'elles vivent et avoir un certain contrôle sur leur quotidien. Toutes les actions doivent les supporter et renforcer leur potentiel [...] Ils pourront faire valoir leurs droits, exprimer leurs volontés [et] exercer un contrôle sur leur vie. »
(Comité de pilotage, 1999 :14)

La fête des quartiers s'inscrit donc dans une démarche plus formelle et plus générale de revitalisation des quartiers anciens qui remonte à mai 2000. À ce moment, huit partenaires ont convenu d'une stratégie intersectorielle de développement social de dix ans. Ces promoteurs affirment vouloir canaliser leurs actions vers des facteurs déterminants de la pauvreté et travailler autour de solutions qui vont au-delà de la vision sectorielle de ce qui est possible pour chaque acteur. Au printemps 2002, ils décidèrent de mettre sur pied l'organisme *Partenaires pour la revitalisation des anciens quartiers* (PRAQ) de Salaberry-de-Valleyfield.

Les partenaires veulent ainsi améliorer les conditions de vie des citoyens des quartiers anciens de Salaberry-de-Valleyfield et intégrer ces citoyens à l'ensemble des quartiers de la ville. Ils disent vouloir favoriser leurs interventions autour de cinq axes, à savoir l'amélioration de l'habitat, de la santé, de l'emploi, de l'éducation et de la vie communautaire. On présente aussi la démarche de revitalisation des anciens quartiers comme une occasion d'avoir une prise locale sur les facteurs déterminants de pauvreté et de l'exclusion, tout en agissant en lien avec les mandats des organisations, les politiques gouvernementales et les programmes.

« Les principes d'action du cadre d'intervention sont orientés vers : une cohérence et un suivi des interventions; une acceptation du processus de relance par la population; un soutien aux initiatives des citoyens de ces quartiers en lien avec le plan d'action; des initiatives ayant un effet intégrateur; des initiatives présentant des effets structurants et offrant des retombées positives; des initiatives nécessitant un recours à un large éventail de ressources existantes. » (Cadre d'intervention, mai 2000 : 4)

Après une période de démarrage de projets¹⁷ et planification de la stratégie de revitalisation, une personne est engagée pour mobiliser les résidents décrits comme des partenaires. La personne engagée consacra beaucoup d'énergie à cette dimension « négligée ». La fête de quartier s'inscrit dans cette stratégie.

¹⁷ Portant sur la prévention de la criminalité auprès des jeunes, la salubrité des logements et le chômage de longue durée

D'ailleurs, l'idée de la fête des quartiers anciens vit le jour dans le quartier Nord à la suite d'une « opération porte -à- porte » qui permit de recruter un « gang de filles » bien décidées à organiser une fête dans leur quartier. L'intervenante de PRAQ proposa d'en faire de même dans les deux autres quartiers. Comme l'illustre l'organigramme présenté à la page suivante, l'organisation de la fête des quartiers s'est faite en constituant d'abord trois comités de quartier qui avaient pour mandat de la réaliser dans leur quartier respectif. À partir de ces trois comités était constitué un comité de soutien qui devait faciliter la coordination et le partage de certaines tâches communes (financement, visibilité, etc.). De temps à autre, les trois comités se réunissaient en « grand groupe » (dénommé aussi comité de soutien élargi).

■ ■ ■

Certes, Salaberry-de-Valleyfield n'est pas la métropole, mais elle n'en demeure pas moins une des communautés les plus défavorisées de la Montérégie. Cette situation s'explique par la concordance de plusieurs données liées aux inégalités qui ont des racines économiques, sociales et culturelles qui délimitent ces quartiers, les décrivent et les expliquent. Cependant, dans ces trois secteurs défavorisés se manifestent des conditions de pauvreté pour lesquelles on a constaté de nombreux effets défavorables en terme de santé et de bien-être, de citoyenneté, etc. Elles se situent à divers plans : de l'habitation, de l'éducation, du travail, etc.

Cette dynamique limite les capacités d'action des individus qui y vivent. Les conditions de vie qui prévalent dans ces quartiers se manifestent par plusieurs pressions déstructurantes pour les individus, les liens sociaux et les ressources. Devant le cumul des problèmes sociaux et les diverses inégalités, les différentes ressources d'aide et de développement se sentent limitées, entre autres, par une approche trop sectorialisée et mal adaptée culturellement. Conséquemment, une bonne proportion des résidants des quartiers défavorisés reste marginalisée sans véritable support des différentes ressources. Ces éléments de la problématique précisent le contexte de l'action collective qu'il s'agit maintenant de décrire et d'analyser. Ils nous permettent d'évaluer la portée de la stratégie d'empowerment que l'on associe à l'organisation de la fête des quartiers anciens.

Chapitre 3

CONTEXTE THÉORIQUE

Les intervenants de l'organisme *Partenaires pour la revitalisation des anciens quartiers* (PRAQ) de Salaberry-de-Valleyfield présentaient l'organisation de la fête de quartier comme une pratique d'empowerment. En constituait-elle réellement une? En fonction de quelles considérations théoriques l'organisation de la fête de quartier pourrait-elle contribuer à l'empowerment individuel, collectif et communautaire?

Pour analyser si cette intention s'avérait fondée, j'ai fait un relevé de la littérature qui me permettra d'identifier les caractéristiques générales de la notion d'empowerment et de vérifier la qualité de l'action collective étudiée. À cet effet, la formulation de ce cadre théorique s'est faite en partie avant la cueillette de données, mais surtout après le traitement des données.

Au départ, la recherche se voulait surtout inductive afin de cerner *in situ* l'action collective telle qu'elle s'est produite. En parallèle au développement de l'action, il y a eu une construction progressive du cadre théorique. En fonction d'approches qualitatives et de la *grounded theory* (Charmaz, 2000), je n'ai pas voulu négliger le sens inductif qui pouvait émerger des données.

Cependant, avec les observations participantes, la question se posait avec acuité : quoi observer? Si l'orientation constructiviste est vite apparue comme un idéal à poursuivre, je n'ai pu faire abstraction de la quantité des connaissances acquises portant sur les pratiques d'empowerment. En m'y appuyant, je me suis senti en meilleure position pour déterminer d'éventuels gains de pouvoir et de capacités d'agir au niveau des individus qui y prennent part, de l'action collective qui s'est construite, de la démarche de revitalisation et des conditions de vie dans les quartiers.

Particulièrement, compte tenu des caractéristiques de la pratique sociale étudiée, je voulais souligner les enjeux liés à l'empowerment collectif. Après plusieurs contacts avec mes données, la nécessité de faire la preuve du lien entre la dynamique de groupe et l'empowerment s'est imposée d'elle-même. En effet, au fur et à mesure, une logique explicative s'est dégagée des données qui apporte une cohérence aux données.

La dynamique de groupe sous-tend une pratique collective d'empowerment. Cette « découverte » s'est faite par hasard et a été « théorisée » et utilisée pour l'analyse après la cueillette et un premier traitement des données. J'avais bien utilisé la théorie du « groupe optimal » (St-Arnaud, 1978) pour cerner un des éléments de l'empowerment, la participation. Au-delà de cet intérêt, les données m'ont amené à formuler des propositions théoriques portant sur les processus de la dynamique de groupe (liée à une action collective de quartier).

Le présent chapitre ne cherche pas tant à débattre de la notion centrale de l'empowerment ni à recenser tous les aspects constitutifs de l'empowerment. Il veut surtout situer des éléments caractérisant l'action collective. Il me permet de voir quels sont les liens avec le développement de l'empowerment et de mettre en évidence le rôle du groupe comme lieu privilégié pour l'empowerment (Hirayama et Hirayama, 1985; Pernell, 1985; Breton, 1993; dans Ninacs, 1995).

3.1 LA NOTION D'EMPOWERMENT

Pour définir la notion d'empowerment, on ne peut s'empêcher de considérer des concepts apparentés à l'empowerment : le pouvoir, la perte et le gain de pouvoir. En effet, si l'empowerment peut signifier « quête de pouvoir », comment voit-on le pouvoir dans un contexte donné? Comment explique-t-on la « perte de pouvoir »? Qu'est-ce qui constitue le pouvoir? Comment en acquiert-on et à quelles conditions?

L'étude d'une pratique d'empowerment doit, entre autres, préciser les caractéristiques des personnes, des organisations ou des collectivités vivant une impuissance. On s'attardera évidemment aux interventions visant la transformation de la situation générant une telle impuissance. Selon Ninacs (1995), c'est une étape inévitable de

toute réflexion portant sur l'empowerment.

« Toute discussion sur l'empowerment part du constat que certaines collectivités et certaines personnes ne possèdent pas, ou ont la perception de ne pas posséder, le pouvoir sur les ressources dont elles ont besoin pour assurer leur bien-être. »

Évidemment, l'empowerment n'est pas le même processus dans tel ou tel contexte de pouvoir et s'explique dans *« un cadre, où s'exprime d'une certaine façon et les facteurs qui l'engendrent influencent aussi la forme et le cadre de ce mode d'expression »* (Duverger, 1964 : 16). Malgré la variété de possibilités, à quelles conditions l'empowerment sert-il le changement social?

Ces questions m'ont guidé dans la fabrication du présent cadre théorique. D'entrée de jeu, on constate que l'utilisation de la notion de l'empowerment est étendue et plus d'un souligne sa complexité voire la confusion qui l'entoure (Breton, 1994 cité par Ninacs, 1995). Plusieurs domaines de l'activité humaine y font référence (en gestion, par exemple). Le terme est même devenu victime de sa popularité et risque d'être vidé de son sens (*« a buzzword with little meaning »* selon Rogers, Chamberlin, Ellison et Crean, 1997 : 1042). En service social, la notion d'empowerment est couramment utilisée, ce qui n'est pas sans difficulté. À ce propos, Deslauriers (1999) résume bien les conclusions d'un colloque portant sur le travail social et l'empowerment.

« Un concept plastique, un de ces mots qui véhiculent plusieurs sens. [...] un concept où chacun est renvoyé à sa propre définition, selon l'aspect qu'il veut mettre en lumière. La confronter à celle des autres n'arrange rien puisqu'il s'est avéré difficile de dégager un consensus. [...] La multiplicité de sens indique une certaine incompréhension. »

En effet, l'empowerment fait référence à une approche, à un processus et à une finalité (Ninacs, 1995). On s'en sert en intervention individuelle, de groupe, en organisation communautaire et en développement local. Malgré le flou artistique qui l'entoure, l'empowerment est un concept qui prend de plus en plus d'importance en promotion de la santé, toutes disciplines confondues (Ouellet et al., 2000). De nombreux auteurs se sont prononcés sur son importance en faisant référence à plusieurs théories et pratiques prônant, par exemple, la prise en charge, l'émancipation ou l'appropriation (Ouellet et al., 2000).

Dans le champ des pratiques sociales, la notion d'empowerment existerait depuis un certain temps déjà (Alinsky, 1946, 1971; dans Le Bossé et Dufort, 2001; Simon, 1994; Ninacs, 1995) et se réfère à des logiques d'intervention assimilables à l'approche conscientisante, à l'éducation populaire et à l'organisation communautaire. Cette pratique fait référence à la possibilité pour les personnes de mieux « *contrôler leur vie* » ou de devenir « *les agents de leur propre destinée* » (Rappaport, 1987; Breton, 1989; cités par Le Bossé et Dufort, 2001 : 85).

Je n'essaierai pas de relever toutes les définitions données à l'empowerment, exercice d'ailleurs complété par Nicole Dallaire (1998). Son travail met en évidence une différence dans la finalité des approches qui se réclament pourtant toutes de l'empowerment. Pour les approches centrées sur la notion de contrôle, le processus d'empowerment permet (aux individus, organisations et communautés) une plus grande maîtrise sur leurs affaires, leur vie et toutes autres questions importantes à leur yeux (Rappaport, 1987, Zimmerman et Rappaport, 1988, et Fawcett, 1984, cités par Dallaire, N. 1998). Quant aux approches axées sur les inégalités de pouvoir, elles insistent sur le développement d'un état d'esprit (estime de soi, conscience critique, etc.) et la modification des conditions structurelles et l'accès aux ressources afin de redistribuer le pouvoir (Swift et Lewin, 1987, Breton, 1993 et Staples, 1993 cités par Dallaire, N. 1998).

Cela dit, je définirai une pratique d'empowerment comme « *un état d'exercice du pouvoir* » et « *un processus par lequel les individus et des collectivités développent la capacité d'exercer un pouvoir* » (Ninacs cité par Rheault, 2000 : 21) qui permet d'accéder aux ressources voire les contrôler. Ce gain de pouvoir se produit quand les gens « *peuvent acquérir les capacités pour effectuer les transformations nécessaires* » des réalités qui les oppriment.

En effet, l'empowerment est associée à un contexte et des rapports sociaux qui déterminent une situation donnée d'impuissance (Ninacs, 1995, Simon, 1994).

« Empowerment-based social work has remained wedded to the conviction that only members of devalued and stigmatised groups are proper principals (Oberschall, 1973, Solomon, 1976 cités par

Simon, 1994 : 3).

Elle fait aussi référence « *to the subjective experience and the objective reality* » (Swift et Levin, 1987, cités par Chamberland, 1993 : 72). Dans ce sens, une intervention d'empowerment vise un(des) changement (s) d'attitudes, de formes d'action ou de pratiques d'un acteur ou d'une organisation (par rapport à un champ donné de son expérience). Peu importe le niveau de l'intervention, l'empowerment est le résultat de la capacité des acteurs à prendre des décisions (Ninacs dans Rheault, 2000).

Cela veut dire : (1) être capable de choisir; (2) être outillé pour prendre une décision; (3) être en mesure d'agir selon la décision (Ninacs cité par Rheault, 2000). Une étude américaine a d'ailleurs validé que le degré et le développement de l'empowerment chez des individus sont fonction de leur capacité à prendre des décisions (Rogers et al. 1997).

On comprendra alors que la pratique de développement de l'empowerment est stratégique parce qu'elle utilise des moyens pour modifier un aspect ou l'autre d'une situation d'impuissance, que ce soit la conduite d'acteurs, une situation ou un système (St-Arnaud, 1992). Bref, une pratique d'empowerment a toutes les caractéristiques d'une stratégie de changement planifié ou intentionnel (Tessier et Tellier, 1991; St-Arnaud, 1992).

Une telle pratique exigerait cinq éléments essentiels, selon Simon (1994 : 24)

"1. Collaborative partnerships with clients, clients groups and constituents; 2. a central practice emphasis on the expansion of clients, capacities, and resources; 3. a dual working focus on individuals and their social and physical environments; 4. the operating assumption that clients are active subjects and claimants; 5. the selective channelling of one's professional energies toward historically disempowered groups and individuals."

En fait, l'empowerment nécessite une prise de conscience qui permet à la personne opprimée d'apprendre de sa situation, des ses relations et de ses problèmes (Simon, 1994 : 3).

"The most telling ways in which his vision loss affects his daily activities, and would [...] the kinds of adaptations and resilience

that he has exhibited on his own in the course of coping with his illness and its effects."

Une stratégie générale d'empowerment ne vise pas qu'à exercer un plus grand contrôle sur la réalité délimitée par des enjeux techniques. Cette façon relève de l'empowerment instrumental (selon Russ, 1994; dans Le Bossé et Dufort, 2001). Sans les considérations fondamentales exposées dans le présent chapitre, on pourrait faire une utilisation désincarnée de la notion d'empowerment qui comporte les pièges suivants (Castel, 1995) :

- Nommer une foule de situations différentes en gommant la spécificité de chacune;
- Rendre autonomes des situations qui prennent de sens que si on les replace dans un processus;
- Économiser la nécessité de s'interroger sur les dynamiques sociales globales qui sont responsables des déséquilibres actuels;
- Être une stratégie limitée dans le temps afin d'aider à passer le mauvais moment de la crise; cibler une population à partir d'un déficit et non changer la situation économique et sociale;
- Être une technique (traitement de la dysfonction) et non une approche politique (contrôlant le processus).

La notion de l'empowerment est à l'opposé du courant conservateur axé sur le « self empowerment » qui insiste sur la prise en charge individuelle en faisant abstraction de l'action collective et du changement social pour améliorer le bien-être des gens démunis (Ninacs, 1995). Ces enjeux permettront de mieux comprendre la portée de fêtes de quartier et les processus d'empowerment individuel, collectif et communautaire qui peuvent s'y rattacher.

Les aspects qui suivent donnent un aperçu des exigences et conditions de développement de l'empowerment, de la nature des effets et du potentiel de changement social associé à l'empowerment. Comme on le verra, un individu, un groupe ou une collectivité prennent un pouvoir par rapport à l'autre, par rapport à quelque chose.

3.2 LA DÉFICIENCE DE POUVOIR

Le concept de déficience de pouvoir constitue le premier élément du processus d'empowerment. Je le définirais comme étant l'absence, la faiblesse ou la perte de pouvoir faisant endurer des conditions de vie moindres. Une personne, un groupe de personnes et une collectivité ne peuvent alors « *exercer un pouvoir sur les ressources qu'elles requièrent pour assurer leur bien-être* » (Ninacs, 1995 : 70).

On note à ce propos, dans la littérature, l'utilisation fréquente de termes tels que « *disempowered* » ou « *powerlessness* » (Ninacs, 1995 ; McLean, 1995 cités par Rogers et al., 1997 ; Albee, 1996 cité par Chamberland, 1997). Cet état de vulnérabilité augmente selon le caractère indésirable des événements vécus par l'individu et l'impossibilité de les anticiper afin de mettre au point une stratégie (Massé, 1995). Le sentiment d'impuissance ressenti par l'individu devant le même événement augmenterait à nouveau cette vulnérabilité.

Ce « *sentiment qu'éprouve un individu ou un groupe qui perd tout pouvoir sur sa vie et devient dépendant de l'autre* » est aussi synonyme d'aliénation (Campeau, Sirois, Rheault Dufort, 1991 : 417). La perte de pouvoir empêche l'individu de développer une identité propre, ses ressources, son autonomie et son potentiel. Ainsi, les gens finissent par s'accommoder de la pauvreté. Il est difficile pour eux de se débarrasser de la résignation : « *les pesanteurs sociales sont telles que même les aspirations [à une meilleure situation] sont inégalitaires* » (Bachman et Simonin, 1982 : 38). Ces facteurs subjectifs relèvent du contexte idéologique qui marque nos manières de penser, de sentir et d'agir.

Par ailleurs, la pratique sociale qui vise le gain de pouvoir s'inscrit dans un contexte qui détermine des normes contrôlant les « déviances » de ceux et celles qui refuseraient la place qu'on leur alloue (Goffman, 1975). Selon Vincent de Gaulejac (1988 : 60), « *toute action qui vient remettre en question des règles de procédure et des normes provoque une résistance très forte de la part de ceux qui les mettent en place* ». Le travail d'empowerment est donc indissociable de l'action pour enrayer l'oppression. Pour être en mesure d'obtenir ce pouvoir, le rapport de force semble inévitable, car « *la seule stratégie de changement pour ceux qui ont peu de pouvoir consiste à créer une base de pouvoir leur servant de point d'appui des acteurs favorisés au départ dans ce jeu de*

force... » (Tessier, 1991 : 258).

On peut ainsi introduire le concept de *structure d'opportunité et d'impuissance* utile pour cerner les possibilités et les limites d'une personne, d'un groupe ou d'une communauté.

"To change successfully the opportunity structure of an individual or family, one must apprehend and change the opportunity structures of the physical, economic, social, cultural, and political context in which that individual or family dwells and works (Simon, 1994: 16)."

Une pratique d'empowerment mise sur des processus d'intervention qui réduisent l'état de déficience afin de permettre aux personnes, aux groupes ou aux communautés de contrôler leurs conditions de vie et d'avoir une prise sur les ressources et décisions qui les concernent. Les pages qui suivent précisent pour chaque niveau de la pratique (individuel, collective ou communautaire) les différentes composantes et les implications qu'elles comportent pour un intervenant qui aurait la responsabilité de supporter son développement.

3.3 L'EMPOWERMENT INDIVIDUEL

Une intervention visant l'empowerment permettra le « passage » vers un plus grand pouvoir et...

« conduit logiquement à une démarche de revendication dans la mesure où elle amène les personnes concernées à une forme de prise de conscience de l'interdépendance de leurs conditions de vie et des inégalités systémiques dans la distribution des ressources et l'accès à celles-ci. » (Breton, 1994; Cox, 1991; Labonté, 1989; Eme, 1995; Ninacs, 1995; Wallerstein, 1992; cités par Le Bossé et Dufort, 2001 : 95).

Ce processus s'appuie sur quatre composantes principales : la participation, la compétence technique, l'estime de soi et la conscience critique (Ninacs, 1995). Elles sont explicitées dans le tableau suivant.

Tableau III : De l'impuissance à l'appropriation du pouvoir
(selon Ninacs, 1995; Zimmerman, 1995; cité par Dallaire, 1999;
Pransky : 1991; Robichaud, Guay, Colin et Pothier, 1994)

Composantes	Impuissance ¹⁸	→ Appropriation de pouvoir
Participation	<ul style="list-style-type: none"> Absence; Faiblesses des liens sociaux; Isolement/évitement social; Méfiance 	<ul style="list-style-type: none"> Degré de participation (assistance muette, prise de parole, gestion et initiative de projets, participation aux décisions qui les concernent, etc.) Développement et utilisation accrue de son réseau, Entraide, réciprocité (échanges de services, etc.)
Compétences techniques et prises de décision	<ul style="list-style-type: none"> Dépendance Compétences limitées Ignorance de ses droits et des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> Autonomie Acquisition de connaissances pratiques Techniques pour défendre ses droits Identification des ressources et obstacles liés à l'atteinte d'un but
Estime de soi	<ul style="list-style-type: none"> Sentiment d'infériorité et honte Peu de désir d'accomplissement personnel 	<ul style="list-style-type: none"> Autoreconnaissance de sa propre compétence Reconnaissance de sa compétence par les autres
Conscience critique	<ul style="list-style-type: none"> Soumission Fatalisme/dénégation Ne s'arrête pas pour réfléchir Intériorisation de préjugés 	<ul style="list-style-type: none"> Perception d'être capable d'exercer un contrôle Compréhension collective (je ne suis pas seul) Compréhension sociale et critique de l'environnement (le problème découle de la société, transformations sociales et politiques vues comme nécessaires)

Les « passages » vers un plus grand pouvoir d'agir et l'augmentation des champs d'action possible (liés aux ressources personnelles ou à l'environnement) reposent sur une démarche qui intègre de manière constante l'action et la réflexion (Swift et Lewin, 1987, cités par Chamberland, 1993 : 72).

Pour agir, un individu doit en effet réfléchir préalablement sur sa propre expérience (gravité de la situation, causes, conséquences, etc.), comme le rappellent des intervenants sociaux agissant avec succès auprès de personnes pauvres et exclus de Trois-Rivières (Tardif et St-Germain, 1999 : 65).

« C'est à travers un processus d'apprentissage que les personnes s'impliquent, brisent leur isolement, augmentent leur estime, développent leur capacité à reconnaître et à exprimer leurs besoins, à utiliser leur jugement. »

¹⁸ Ce sont quelques exemples d'éléments qui composent un état de déficience de pouvoir.

La dimension de conscience critique (Ninacs , 1995) associée à l'empowerment s'avère donc cruciale pour une pratique d'empowerment. Il s'agit de prendre conscience des causes du problème, d'identifier leurs aspects collectifs et de trouver les solutions. D'ailleurs, la notion de conscientisation se rapproche du sens que l'on donne à l'empowerment : *« processus dans lequel des hommes, en tant que sujets connaissants, et non en tant que bénéficiaires, approfondissent la conscience qu'ils ont à la fois de la réalité socio-culturelle qui modèle leur vie et de leur capacité de transformer cette réalité »* (Freire, 1990; cité par Ampleman, 1983).

En résumé, ce type d'intervention soutient une personne dans ses efforts pour maîtriser sa propre vie, en lien avec les autres et son environnement. Elle introduit donc celle du Sujet qui nous aide d'ailleurs à cerner tout le potentiel de l'empowerment individuel. Ainsi, ce pouvoir d'agir permet à l'homme et la femme *« de vivre, de penser et de parler comme un être porteur de droit, un être libre et responsable »* (Touraine, 1995 : 36). Cette quête constitue en soi une force de résistance (Touraine, 1995). C'est une étape nécessaire à quelque chose qui transcende l'individu car cette maîtrise passe *« par la solidarité et par le conflit, par la reconnaissance de l'autre et par la lutte contre les obstacles qui s'opposent à l'affirmation du sujet et le révèlent dans le même temps »* (Dubet et Wieviorka, 1995 : 10). D'ailleurs, une étude phénoménologique américaine¹⁹ (Rai, 1996) confirme ma compréhension de l'empowerment : *« (1) the search for interconnections ; (2) the need to give voices ; (3) the developpement of strengths and capacity ; (4) the need to take action to make a difference in the community »*.

Conséquemment, une pratique individuelle d'empowerment forme l'Individu avec une « valeur ajoutée » (plus grande autonomie, plus d'entraide, plus de liens sociaux, plus de solidarité, une conscience critique plus éveillée, etc.).

3.4 L'EMPOWERMENT COLLECTIF

Compte tenu des caractéristiques de la fête des quartiers anciens, cette pratique fera l'objet d'une attention particulière. Si l'empowerment individuel part du point de vue de la personne qui développe ses capacités, l'empowerment collectif se réfère au moment où il y a un ensemble d'individus vivant un passage du « je » au « nous » (Rouffignat,

¹⁹ À partir d'un questionnaire de 20 résidents (de zones en revitalisation d'une ville-centre américaine) au sujet de l'empowerment et sur son sens.

Dubois, Panet-Raymond, Lamontagne, Cameron et Girard, 2001 : 87). Cette pratique d'empowerment mise sur le groupe qui est producteur d'un pouvoir plus grand pour les acteurs qu'il réunit.

À l'instar de Ninacs (1995), je soulignerai d'abord que le groupe²⁰ a des avantages comparatifs par rapport à une pratique d'empowerment misant essentiellement sur un traitement individuel. À cet effet, Ninacs (1995) résume les travaux de Lee (1991) :

« L'activité collective permet d'élever plus facilement le niveau de conscientisation par rapport à l'oppression, par exemple à travers l'expérimentation du pouvoir à l'intérieur du processus d'aide. De plus, le groupe permet une relation de collaboration entre les membres, qui englobe la réciprocité et l'engagement mutuel entre chaque membre ainsi qu'un partage du pouvoir et de la lutte à mener. »

Dans une dynamique d'un groupe d'action, la qualité de processus permet d'accroître la participation des membres *« dans une perspective de cheminement vers une réelle prise de décision et de pouvoir dans un cadre démocratique qui tend vers une citoyenneté active »* (Rouffignat et al., 2001 : 16). Dans le cas présent, le groupe dont il est question ici fut constitué pour organiser les fêtes de quartier. Il est un tout organisé, une réalité complexe et dynamique. J'emprunterai donc la définition du groupe à un théoricien du groupe optimal. St-Arnaud (1978 : 26) définit en effet le groupe comme un système composé de plus de trois personnes *« réunies en situation de face à face dans la définition ou la poursuite d'une cible commune »*. Le groupe inclut *« l'interaction de chacune de ces personnes avec cette cible, et interaction des personnes entre elles »*. Cette définition ne tient pas compte du contexte qui détermine sa nature et son fonctionnement, mais elle me sera utile pour articuler ma méthodologie me permettant d'évaluer la qualité de la pratique collective qu'est la fête des quartiers.

En fait, les processus de l'action collective peuvent être regroupés en quatre catégories :

- de production (cible commune, prise de décision, etc.);
- de solidarité (leadership, circulation de l'information, interactions entre les membres

²⁰ On parle ici du service social de groupe (axé sur l'entraide thérapeutique). Bien que différent de l'action collective menée par un groupe, plusieurs aspects peuvent être considérés (possibilité d'autogestion, analyse collective pour comprendre l'impuissance, passage à l'action, etc.).

du groupe, etc.);

- d'autorégulation (régler les tensions, faire face aux problèmes, etc.);
- d'intimité organisationnelle (démocratie, etc.).

En m'attardant à ces processus, je peux porter un jugement sur le potentiel d'empowerment de la fête des quartiers anciens.

En terme d'empowerment, ce projet collectif de quartier contribuerait, par exemple, « à *faire sortir les gens de l'impasse engendrée par leur sentiment d'impuissance, [par] le learned helplessness, parce qu'ils se rendent compte qu'ils peuvent réellement influencer le processus de changement social.* » (Seligman, 1975; cité par Payette, 1991 : 204). À travers sa réalisation, l'action collective repose aussi sur une « structure » avec laquelle les acteurs sont intimes ou le deviennent.

Par conséquent, elle engendre elle-même un pouvoir lié à la dynamique de groupe et aux moyens qui lui sont propres (Chin et Benne, 1991; St-Arnaud, 1978). Dans ce cadre, une pratique visant l'empowerment misera sur le partage du pouvoir au sein du groupe en plus de chercher à en obtenir en rapport avec sa raison d'être. Ce partage du pouvoir interne se fera, par exemple, par la distribution des différents rôles (l'animateur, l'expert, l'autorité, etc.) qui est un moyen concret « *de s'assurer que les interactions ne seront pas bloquées en raison d'une trop grande concentration de pouvoir chez une seule personne.* » (St-Arnaud, 1978 : 17).

Enfin, pour cerner le potentiel de transformation sociale de cette pratique collective et son efficacité à passer du « je » au « nous », il faut aussi s'attarder à la pédagogie de l'intervention facilitant la restructuration cognitive nécessaire à l'action collective des individus qui prennent part à l'action (Mann, 1991 : 25). Pour le moment, je décrirai plus en détail les quatre processus qui composent une pratique d'empowerment collectif.

3.4.1 LES PROCESSUS DE PRODUCTION

Afin de bien situer mon analyse, j'aimerais introduire succinctement quelques aspects de l'axe de production qui caractérisent l'action collective : la notion de cible commune, la prise de décision collective, les conditions de participation et la méthode. Pour

chaque aspect, je soulignerai leur rapport à la capacité d'action des acteurs qui y prennent part.

La **cible commune** est le point d'arrivée par rapport à la situation de départ. Selon St-Arnaud (1978), l'élaboration de la cible commune pose la question du membership (lien entre une personne et le reste du groupe) et la composition du groupe (équilibre des ressources). On sait que le comportement d'une personne ou d'un groupe est fonction de la réalité telle qu'elle a été perçue. Il est donc important, pour un groupe, de s'approprier son mandat et de prendre le temps de s'assurer de la perception relativement commune de la cible. Plus la cible commune sera précise et en accord avec les intérêts des membres, plus le groupe aura la capacité collective de produire l'action. Aussi, la poursuite de la cible commune demande qu'on « *vérifie périodiquement les perceptions qu'ont les membres de la cible* » (St-Arnaud, 1978 :15).

Par ailleurs, les mécanismes de **prise de décision collective** occupent une place importante, car « *la décision de groupe est potentiellement supérieure à la décision individuelle, puisque l'instance de décision collective dispose de plus de points de vue et d'un pool d'expertise plus large* » (Oberlé, 1999 : 23). Aussi, pour apprécier les pratiques collectives d'empowerment, il faut cerner des facteurs qui orientent le jugement et l'action individuelle et collective lorsqu'un objet/sujet leur est présenté (Mayer et Ouellet, 1991). On doit tenir compte en effet que la qualité des décisions groupales peut être limitée par différents facteurs (type de leadership, règles décisionnelles, l'information, clarification des mobiles personnels, tolérance de chacun, le contexte de l'action, etc.).

Un autre élément important à considérer réfère aux **conditions de participation** offertes par la dynamique de groupe. La participation dont il est question diffère de celle présentée à la section précédente (empowerment individuel). Dans la dynamique de groupe, la participation désigne l'interaction de chaque membre avec la cible commune de groupe (St-Arnaud, 1978). Certes, le degré d'engagement d'une personne est influencé par sa personnalité, la cible commune et la présence des personnes réunies. Cependant, « *les difficultés de participation des personnes concernées sont plus liées aux conditions associées à cette participation qu'à la volonté de ces personnes de s'engager activement* » (Abraham, 1996; Fortin et al., 1992; Guldán, 1996; Marshall et

Stohl, 1993; O'Neil, 1992; Plough et Olafson, 1994; Schalff, 1991; cités par Le Bossé et Dufort, 2001 : 93).

Dans ce sens, les processus de production devraient permettre à chaque membre d'un groupe d'y trouver son compte et de relever des défis en sachant que la participation *« se réalise plus aisément lorsqu'elle s'effectue dans la prise de décision et dans la réalisation de tâches aussi mineures que celles-ci puissent paraître. »* (Leroux, Ninacs et Racine, 1999, cités par Rouffignat et al. 2001 : 88).

Dans ce sens, ce qui paraît aussi essentiel, pour un processus d'empowerment collectif, c'est l'utilisation adaptée de **méthodes** permettant le développement organisationnel du groupe (Payette, 1991). Entre autres, on pense ici aux fonctions d'animation et de planification. Par exemple, *« l'animation doit non seulement soutenir le groupe vers l'atteinte de ses objectifs, mais le faire de façon à promouvoir le fonctionnement démocratique, [...] favoriser la participation optimale des participants [et] stimuler une cohésion entre les membres. »* (Lamoureux et al., 2002 : 348). Aussi, la planification et les mécanismes de résolution de problème permettent au groupe de *« faire face aux problèmes techniques posés par l'exécution des tâches [du groupe] qui sont définies par les objectifs... »* (Chin et Benne, 1991 : 20). Bref, les méthodes développent la capacité collective d'agir d'un groupe d'acteurs sur les causes d'un problème ou par la réalisation d'un projet collectif.

3.4.2 LE PROCESSUS DE SOLIDARITÉ

La solidarité est en lien avec la structure de l'action et les décisions à prendre. Ainsi, dans la dynamique de groupe, la qualité et la nature des interactions²¹ qui se tissent entre les membres viennent teinter le processus d'empowerment. Le simple fait que des personnes entrent en relation les unes avec les autres sert de catalyseur. Cette énergie puise sa force dans la subjectivité de chaque individu, les interactions et des affinités naturelles qui se manifestent dans le groupe (St-Arnaud, 1978). Cela entraîne l'obligation morale de ne pas desservir les autres et de leur porter assistance (Petit Robert). Ces interactions facilitent la cohésion de groupe, le bon climat de travail et l'esprit d'équipe (Payette, 1991; Mucchielli, 1983).

²¹ Elles permettent le passage de la somme d'individus au groupe, chacun des membres pouvant alors interagir avec chacun des autres membres sans devoir passer par un intermédiaire (St-Arnaud, 1978).

Enfin, un autre aspect associé à l'axe de la solidarité est l'information qui lie les membres les uns aux autres. Cela leur permet de s'approprier la démarche proportionnellement à la qualité de l'information qui circule. Elle facilite le partage des tâches et le déroulement des réunions. La limitation de la recherche d'informations peut mener à de mauvaises décisions catastrophiques (Oberlé, 1999). Le cadre collectif (formel et informel) influence beaucoup la circulation de l'information. Les échanges d'informations (cueillette et distribution de l'information) constituent la base organisationnelle du groupe pour des décisions éclairées (Anzieu et Martin, 1986). La rapidité de résolution du problème et le moral sont plus élevés lorsque les sujets disposent de plus d'informations au départ (Gilchrist et Shaw, cités par Anzieu et Martin, 1986).

La solidarité se manifestera aussi par « *le soutien social offert [...] sous différentes formes (informatif, instrumental, récréatif, affectif)* » (Rouffignat et al. 2001 : 87) permettant la création de liens sociaux, l'entraide et la réciprocité, des effets de l'empowerment collectif (Darveau-Fournier et Home, 1980; Papell et Rothman, 1983 ; Middleman, 1990; Renaud, 1993; dans Rouffignat et al. 2001).

Ainsi, la solidarité facilite l'expression de chacun, la prise de décision (en connaissance de cause), le « *passage d'une somme d'individus à un groupe* » (St-Arnaud, 1978 : 16). Ces relations viennent aussi influencer la satisfaction que les gens tirent, par exemple, des processus, des résultats, de l'implication de chacun et du fonctionnement des réunions. Or, plus les relations entre les personnes sont satisfaisantes, plus le groupe pourra soutenir la réalisation de l'action (St-Arnaud, 1978). L'empowerment collectif sera plus fort.

3.4.3 LES PROCESSUS D'AUTORÉGULATION

Aucun mécanisme spontané n'assure la coordination des processus de production et de solidarité. Ces processus permettent l'appropriation du groupe par ses membres et contribuent à l'empowerment collectif. Malgré les énergies disponibles, les obstacles peuvent surgir, s'enchaîner les uns aux autres et contribuer à une détérioration de la dynamique du groupe, empêchant ainsi sa progression et allant jusqu'à remettre en cause son existence (St-Arnaud, 1978). Bref, le groupe ne peut survivre s'il ne dépense

pas un minimum « d'énergie d'entretien », surtout au début de sa croissance.

Ainsi, cet entretien consiste à repérer et à lever les obstacles/tensions/conflits qui entravent la progression normale des processus (primaires) de production et de solidarité du groupe, fondements de l'empowerment collectif. Les difficultés importantes doivent faire l'objet d'une attention et peuvent être utilisées pour permettre au fonctionnement collectif de se renforcer. En effet, « *la mise en discussion collective des problèmes posés par le changement, en permettant une libre expression des craintes, l'échange d'informations, d'opinions et de suggestions [facilite] l'évolution des attitudes et l'adhésion éventuelle au changement* » (Maisonneuve, 1991 : 85). Le groupe tirera des bénéfices des prises de conscience de ces enjeux et de leurs issues (Maisonneuve, 1991). Il pourra s'en servir pour reformuler l'appropriation collective et permettre « *les réconciliations entre des valeurs discordantes* » (Tessier, 1991b : 289).

Pour arriver à un tel fonctionnement, il faut que celui-ci développe des mécanismes facilitant cet entretien vital, intimement associés aux processus de production et de solidarité décrits précédemment :

- La fonction d'animation : peut prévenir les obstacles et touche le contenu, la procédure, le climat (St-Arnaud, 1978);
- L'autoévaluation : pour examiner plus à fond l'état du groupe, étant en soi une cible commune qui rallie les membres du groupe (St-Arnaud, 1978). On portera attention aux motivations des membres du groupe (Cartwright et Zander, 1953, dans Anzieu et Martin, 1986). Par exemple, il est souhaitable qu'un membre partage avec les autres les éléments socioémotifs qui l'empêchent de participer ou qui l'incitent à se désolidariser des autres membres, pourvu qu'il puisse le faire de façon descriptive (factuelle) et non évolutive²²;
- La procédure de décision qui permet d'augmenter le rendement du groupe (St-Arnaud, 1978);

Cela facilite une résolution progressive des tensions (Anzieu et Martin, 1986; St-Arnaud, 1978). Ainsi, chaque obstacle rencontré par le groupe pourra alors être traité dans une perspective de développer des compétences. Une approche pédagogique

²² Chaque membre peut choisir ou non de partager avec les autres ce qu'il ressent, dans la mesure où cela contribue à la création ou au maintien d'un cercle de communication optimale (St-Arnaud, 1978).

adéquate permettra alors aux acteurs de « *connaître non seulement la situation objective où ils se trouvent, mais encore la conscience [qu'ils] ont de cette situation, leurs différents niveaux de perception [d'eux-mêmes] et du monde dans lequel et avec lequel [ils] vivent* » (Freire, 1983 : 80). Ensuite, il est nécessaire de déterminer les causes et les contradictions dans la situation qui concerne le groupe pour la dépasser en misant sur « *l'inédit possible* ». En effet...

« ce ne sont pas les « situations limites » en elles-mêmes qui engendrent un climat de désespoir, mais la perception que les hommes en ont, à un moment historique donné, comme un frein, comme quelque chose qu'ils ne peuvent dépasser. » (Freire, 1983 : 85).

Ce travail permet aussi de « *regarder le problème ou de nouvelles règles du jeu qui permettront de sortir de l'impasse* » (Watzlawick, 1974; Lefebvre, 1982; Layole, 1984; Rappaport, 1977, cités par Payette, 1991 : 208).

À défaut de ces mécanismes collectifs d'entretien, le groupe peut vivre une dérégulation (Maisonneuve, 1991 : 93) où « *toute communication vient fatalement à s'effiloche* ». On en arrive à une perte de sens de l'action collective, car « *on ne connaît pas de situation où la créativité sorte quasiment du chaos* » (Maisonneuve, 1991 : 93). Une telle attitude vient « *compromettre la portée des conduites novatrices, en débouchant en quelque sorte sur une « vaporisation » du changement* » (Maisonneuve, 1991 : 93). À l'opposé, la présence de mécanismes d'entretien permet de soutenir naturellement des apprentissages (Derksen et Nelson, 1995; St-Arnaud, 1978). C'est en somme une entreprise pédagogique (Freire, 1983), un pivot de la croissance du groupe.

3.4.4 LE PROCESSUS D'INTIMITÉ ORGANISATIONNELLE

L'empowerment collectif fluctuera aussi selon le degré *d'intimité organisationnelle* du groupe, sa manière de vivre les processus précédents, l'intensité d'agir en groupe. En effet, la qualité des relations et le fait de « se sentir à l'aise » facilitent le travail collectif des membres et améliorent la force de l'action collective. Cette intimité facilite l'appropriation des processus de l'action et ses finalités. La présente recherche m'incite à joindre à la théorie du groupe optimal une dimension souvent identifiée par d'autres sources. À ce sujet, une étude (ayant rejoint 112 participants) de deux organisations

communautaires concluait (Speer, 1993) :

« Perceived organizational intimacy was the best predictor of psychological empowerment. [...] Objectives measures of community power were associated with the organization characterized as using a greater variety of internal relational process [...] »

Le potentiel d'empowerment d'une action collective repose sur une série de dimensions que j'aimerais approfondir brièvement.

Un élément important associé à la notion d'intimité organisationnelle est le fonctionnement démocratique qui a pour principe que les personnes auxquelles s'adresse l'action ne sont pas des accessoires. La démocratie, c'est la capacité du groupe à accepter de se laisser influencer par *« des individus ayant besoin de véritables espaces de développement. »* (Rouffignat et al. 2001 :87), ce qui lui demande *« une vision organisationnelle claire mais sans dogmatisme et [...] une compréhension des autres perspectives et attentes qu'apportent les nouvelles personnes »* (Rouffignat, et al. 2001 : 90). Cela suppose *« un environnement relationnel laissant le temps aux personnes d'apprivoiser un nouveau milieu de vie, de s'intégrer progressivement à des activités, de faire des apprentissages, de permettre de les généraliser à d'autres contextes, de valoriser les efforts consacrés aux changements en invitant, en soutenant, et en renforçant ses membres »* (Beeman et al., 1997; cités par Rouffignat et al. 2001 : 87). Cette démocratie se manifeste aussi par *« l'ouverture dans la communication, sur la confiance entre les personnes, sur l'abaissement de statuts entre les éléments du système [groupe], et sur un mutualisme entre les parties. »* (Chin et Benne, 1991 : 24).

Par ailleurs, le lien de confiance et l'engagement des intervenants à l'égard des personnes pauvres sont nécessaires (Robichaud, Guay, Colin et Pothier, 1994) pour faciliter le dialogue et l'expression des opprimés. Il s'appuie sur : la verbalisation des intentions concrètes et réelles; les potentialités concrètes; les désirs/besoins des gens que l'on veut rejoindre. Une intervention d'empowerment doit donc adopter une approche ouverte quant aux logiques qui régissent les croyances et les rationalités qui gouvernent les comportements des gens qui participent à l'action (Morin, 1995; Corin et al., 1990; Paquet, 1989).

L'intimité résulte aussi d'une vie associative permettant de découvrir « *un certain sentiment d'appartenance sociale et d'identité collective* » (White, 1994 : 46). Cette vie associative procure un réseau de contacts humains, un endroit où aller, un lieu où on ne se sent pas seul et où l'estime de soi est renforcée. D'ailleurs, ces réseaux constitués peuvent offrir une occasion de faciliter voire d'accélérer l'adhésion de la personne à une action collective plus axée sur la mobilisation autour de revendications (Mann, 1991).

La force de l'appropriation collective du fonctionnement du groupe sera aussi tributaire du temps (rythme, durée) consacré pour s'assurer, par exemple, que l'énergie des personnes réunies est centrée sur une cible précise. Le temps est nécessaire à l'enracinement du changement et à son succès qui mise sur l'engagement des personnes concernées et la mise en œuvre des moyens d'action (Le Bossé et Dufort, 2001).

La capacité du groupe à saisir les occasions de se développer est une autre caractéristique de l'intimité organisationnelle. Ces occasions sont nombreuses et permettent de « *faire la sensibilisation, de l'information et de la formation; [pour] connaître et repérer les forces et les caractères des personnes qui pourront bien fonctionner ensemble; [pour] regrouper ensemble les participantes pour que ça « prenne »* » (Rouffignat et al. 2001 : 90).

À un autre niveau, les interventions faites par et avec les acteurs déterminent le degré d'intimité (Comeau et Gaudreau, 1998). En effet, « *plus les personnes visées par le changement ont la possibilité de faire entendre leur voix, plus elles peuvent prendre part à la définition des priorités et à la réalisation du changement, plus on peut viser une utilisation optimale des ressources.* » (Casey Foundation, 1991; Church, 1996; Friedmann, 1992; cités par le Bossé et Dufort, 2001). On compte alors sur « *l'expertise expérientielle* » des personnes visées par le changement parce qu'elles sont les mieux placées pour définir la nature de leurs besoins et des solutions compatibles avec leur situation. Cette expertise « *vient s'ajouter à l'expertise professionnelle pour permettre une prise en compte de l'ensemble des éléments de la situation qui suscite le changement.* » (Le Bossé et Dufort, 2001). Cette négociation entre deux volontés de

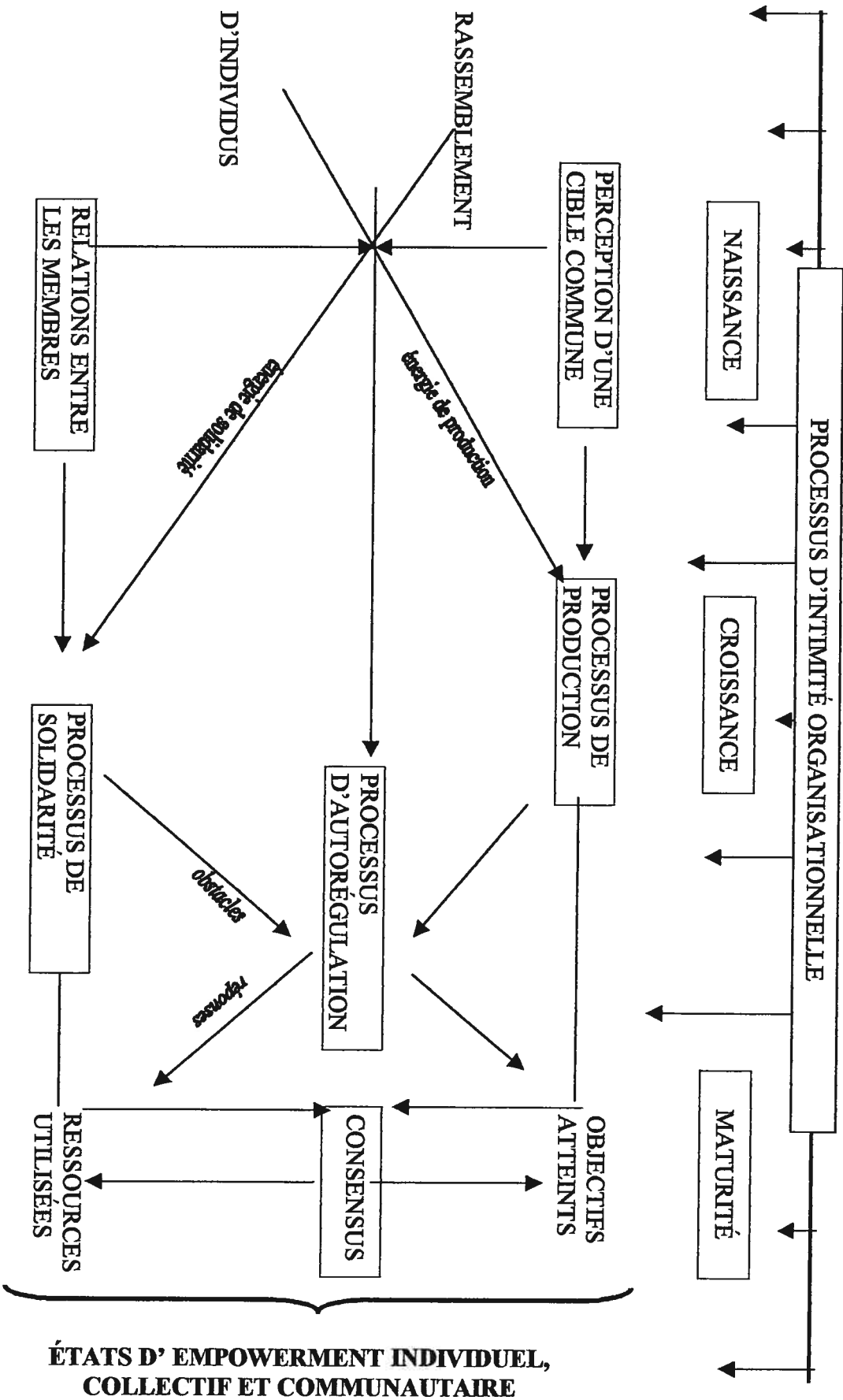
changement doit permettre le « *réel partage des pouvoirs à toutes les étapes de l'intervention* » (Mason et Boutilier, 1996; dans Le Bossé et Dufort, 2001 : 93).

Enfin, une pratique collective visant l'empowerment évite le formalisme technique (Cérézuelle, 1996) qui constitue une menace à l'intimité par un certain nombre de facteurs : une présence importante de « spécialistes »; une circulation de l'information déficiente (absence, rétention, moins précise, moins partagée et moins objectivée); une structure lointaine; une ignorance des ressources ou une indifférence aux « *aléas de la vie et des difficultés vécues par les personnes ainsi que des dynamiques des rapports entre les membres d'un groupe* » (Rouffignat et al. 2001 : 91). Cela se manifeste aussi par l'adéquation du langage et des procédures (au sens large) utilisées en fonction des caractéristiques des acteurs.

Tous ces aspects influencent les processus précédemment décrits, mais aussi le climat généré par la dynamique du groupe, l'esprit d'équipe, le plaisir que l'on tire de l'implication, etc. L'intimité organisationnelle contribue à ces conditions à une maximisation de la répartition du pouvoir à l'intérieur du groupe et à une stimulation des relations entre les personnes impliquées.

Le schéma qui suit présente l'ensemble des processus associés à l'action collective portée par un groupe.

Figure 3 : VUE D'ENSEMBLE DES PROCESSUS D'EMPOWERMENT COLLECTIF
(largement inspiré du modèle de développement du système-groupe de St-Arnaud, 1978)



3.4.5 L'INTERVENTION SUPPORTANT LES PROCESSUS D'EMPOWERMENT COLLECTIF

L'intervenant soutenant une pratique collective d'empowerment a une influence réelle qui structure la dynamique, ses différents processus et les résultats de l'intervention. Bref, *« il procure les conditions pour que s'actualisent les compétences de ceux qui sont les véritables porteurs du changement. »* (Le Bossé et Dufort, 2001 : 89). Cette influence dépend, entre autres, de la conception de la situation de départ, de la manière dont il exerce son leadership et assume son pouvoir; de sa méthode d'intervention communautaire et du caractère pédagogique de ses actions; enfin, de ses efforts à fournir aux groupes les ressources nécessaires à son action.

Aussi, son orientation idéologique, ses valeurs, sa conception du développement organisationnel et son attitude envers les techniques affecteront les processus de l'action collective (Laurin, 1988, dans Payette, 1991). Cela peut se faire plus ou moins consciemment et exercer une *« influence profonde et étendue sur l'action »* souvent difficile à déceler (Tessier, 1991b : 288).

De plus, comme toute intervention dans laquelle une personne a la possibilité d'offrir à l'autre de l'aide, sa position objective lui confère un pouvoir. C'est un fait inévitable qui nécessite de faire la distinction entre *« le modèle visé, la position objective et la perception de sa propre position »* (Roy, Rosier, et Langlois, 1998 : 109), car...

« Le fait que l'intervenant lui-même soit inséré socialement et professionnellement est une situation objective qui ne doit pas être sous-estimée. [...] N'a-t-on pas tendance à confondre la manière d'exercer un pouvoir et l'existence objective de celui-ci, pouvoir conféré par le statut et le poste occupés, en lien avec la situation vulnérable des personnes [...] Intervenir, c'est vouloir influencer, modifier des situations qui nous dérangent, changer « le monde ». Intervenir exige des ressources, des moyens, bref, un pouvoir sur quelque chose et sur quelqu'un. » (Roy, Rosier, et Langlois, 1998 : 109).

À défaut de l'assumer collectivement, le leadership peut être concentré par une personne et être associé à une faible utilisation des idées des membres du groupe, ce qui est une perte de potentiel collectif (Anzieu et Martin, 1986). Les personnes en position de centralité ont le maximum d'influence sur le fonctionnement du groupe (communication avec les autres, leadership dans la résolution d'un problème,

satisfaction de travail réalisé). Par exemple, *« sous un leader partial, les opinions minoritaires ont du mal à s'exprimer, le conformisme aux idées les plus évidentes et à celles des membres les plus en vue domine »* (Oberlé, 1999 :23).

L'intervenant est appelé à privilégier les communications en exposant franchement à l'analyse critique du groupe son action sur la réalité qui pose problème, en incluant son rapport aux acteurs (Freire, 1983). Ainsi, il doit aussi entretenir sa relation avec les acteurs à la lumière des situations qu'ils affrontent ensemble (Freire parle de relations dialogiques et Maisonneuve parle d'engagement contrôlé) : *« pour réguler et même interpréter certains processus, [l'intervenant se guide par] ses propres réactions »* (Maisonneuve, 1991 : 94).

Par ailleurs, comme les idées d'empowerment ne s'imposent pas, une telle pratique se base sur des actions pédagogiques spécifiquement conçues pour développer le pouvoir en rapport avec des problèmes et une population précise (Tourigny et Dagenais, 1998; Tardif et St-Germain, 1999), *« dans le cadre d'un plan et découle d'une conception stratégique antécédente, qui guide l'action »*. (Tessier, 1991b : 281). Il s'agit d'une œuvre pédagogique invitant les acteurs à passer d'un empowerment psychologique (avec le développement de sentiments d'efficacité personnelle et politique) vers l'action et une confiance dans l'action collective (Zuniga, 2000). L'information et la formation sont des aspects centraux de cette intervention pédagogique favorisant *« l'accès et l'engagement dans des structures de participation à la vie démocratique »* (Rouffignat et al., 2001 : 89).

Une pratique collective d'empowerment semble destinée à utiliser les méthodes d'éducation populaire (Fernandez, 1991) avec lesquelles l'intervenant pose des gestes précis visant des résultats tangibles qu'il aura préalablement définis. Ce type d'intervention permet aux participants de prendre conscience d'un phénomène, de s'en informer et de se former pour agir. L'éducation populaire mise sur la sensibilisation qui facilite la compréhension, l'ouverture d'esprit et l'adhésion émotive. Elle compte sur des outils pour transmettre une information aux participants. Un groupe se renforce donc en intégrant l'éducation à son action (en produisant du matériel adapté qui facilite les apprentissages, en systématisant les acquis, etc.). Pour développer les compétences et stimuler l'implication de ses membres, le groupe doit aussi miser sur la

formation technique et politique pour connaître « *les réalités des personnes et du milieu ainsi que les éléments de conjoncture qui l'influencent* » (Rouffignat et al., 2002 : 91).

La pédagogie de projet²³ (Maîtresse d'école, 1978) constitue un bel exemple d'une approche qui s'assimile au processus de l'empowerment. L'action collective d'empowerment est rendue possible par des occasions d'apprentissage de la solidarité et de la décision collective. On facilitera cette acquisition des savoirs en fonction de la maîtrise des outils intellectuels de base et par la libération des modes d'expression verbaux et non verbaux. Il y contribuera par la découverte et l'analyse du contexte de l'action et la maîtrise des techniques nécessaires à la pratique d'un travail géré collectivement.

D'un autre côté, une perspective d'empowerment amène l'intervenant à s'ajuster aux initiatives qu'il aura stimulées chez les acteurs. L'empowerment collectif peut alors miser sur « *la construction de savoirs d'expérience*²⁴ » qui permet « *d'apprendre sur le tas* » (Racine, 2000 :72) tout en favorisant le passage du « je » au « nous ». Il faut alors s'organiser en conséquence en prévoyant alors de partager des raisonnements par un retour collectif sur l'action (la confrontation aux idées des autres comme « *source d'objectivation de l'expérience individuelle* », faire « *ressortir les nuances* », permettre la « *résolution de problème et la construction de sens à donner à une situation problématique* », etc.), le travail en équipe et des rétroactions (Racine, 2000 : 72-83).

Aussi, pour implanter un changement social aux couleurs de l'empowerment, on doit miser sur des esquisses [de techniques d'intervention] et des lignes de conduite. Celles-ci « *ne constituent aucunement des rituels fortement structurés et très contraignants* ». Elles « *fournissent une orientation générale en laissant un grand degré de liberté et d'initiative* ». (Tessier, 1991b : 301)

« Il ne faudra pas entendre ici que l'improvisation est mauvaise. L'improvisation est inéluctable et ses effets sont tantôt fonctionnels, tantôt dysfonctionnels. Il en va de même d'ailleurs pour la planification. Les séquences d'actions planifiées ne sont

²³ Le collectif La Maîtresse d'école (avec la collaboration de l'Alliance des professeurs de Montréal et la CEQ) donne les paramètres d'un projet éducatif : il vise à développer l'estime de soi et la capacité de décision collective. Il est défini et réalisé par le groupe. Il implique une adhésion et une mobilisation de celui-ci. Il résulte d'une volonté collective basée sur des désirs (vus comme une source des motivations qui permettent l'action). Il aboutit à des résultats concrets, matérialisables et communicables. Il présente une utilité pour l'extérieur.

²⁴ Selon Racine (2000 :73), « *il s'agit d'un processus participatif, collectif, et non planifié, au sens où il s'inscrit dans un contexte non intentionnellement structuré pour être éducatif* ».

pas bonnes parce qu'elles sont planifiées; elles peuvent s'avérer impraticables dans les faits. » (Tessier, 1991b : 305)

Aussi, peu importe l'objet du changement envisagé, *« les méthodes utilisées doivent être basées sur une connaissance des réactions au changement, et doivent mettre en œuvre des techniques humaines basées sur une telle connaissance »* (Chin et Benne, 1991 : 3).

Enfin, l'intervenant fournira aux acteurs les ressources ou en facilitera l'accès (nouvelles ou existantes). Il multiplie les contacts avec elles et crée de nouveaux réseaux de communication. Devant les difficultés d'accès aux ressources nécessaires à l'action, il soutient le questionnement du groupe sur les *« conditions d'accès aux ressources et de distribution de celles-ci »* (Le Bossé et Dufort, 2001 : 95). Si le groupe recourt à une ressource externe pour assurer l'efficacité de son action, *« cet appel se fera avec discrétion [...] Le choix de ces expertises tiendra compte de leurs capacités de soutenir les ressources internes et de développer de nouvelles habiletés »* au sein du groupe (Payette, 1991 : 203).

En résumé, les champs d'action d'un intervenant en matière de développement de l'empowerment sont variés (suivi personnalisé, groupe autogéré, etc.) et touchent tous les processus. L'intervenant centrera surtout son travail...

« sur l'analyse et l'amélioration de certains processus comme la communication interpersonnelle et organisationnelle, la prise de décision, la solution de problèmes, la participation, l'exercice du leadership, la résolution de conflits, etc. (Payette, 1991 : 208).

■ ■ ■

En fonction de ces balises, une pratique collective d'empowerment devrait se faire sentir par des apprentissages renforçant la capacité collective à favoriser l'initiative, la prise de responsabilité par tous les acteurs et actrices du groupe et le développement de l'estime de soi. Le cheminement des personnes peut s'observer par des passages à un autre état. Ainsi, après avoir commencé par s'occuper de soi, les membres d'un groupe *« se sont occupés avec les autres (entraide), pour ensuite s'occuper des autres et finalement s'occuper de la collectivité »* (Rouffignat et al. 2001). Pour rendre

possible l'empowerment collectif, la stratégie d'intervention doit tenir compte de la dynamique du groupe et celle de la situation qui explique son existence. L'empowerment collectif se fait donc dans le cadre d'une mosaïque « *complexe composée des buts de tous les autres acteurs en interaction avec la situation, qui constitue un champ de forces et s'organise en une structure impliquant simultanément certains degrés de convergence et d'opposition entre diverses forces en présence* » (selon les travaux de Lewin, cité par Tessier : 262).

3.5 L'EMPOWERMENT COMMUNAUTAIRE

L'empowerment communautaire est une stratégie intentionnelle de changement social visant plusieurs secteurs d'activités (Tessier, 1991b), visant la mobilisation d'une variété d'acteurs locaux autour de préoccupations de bien commun, dans une perspective de développement local de type communautaire (Ninacs, 1995). Ninacs (2001 et 2002) résume, dans le tableau suivant, les principales composantes de l'empowerment communautaire.

Tableau IV : Composantes de l'empowerment communautaire selon W.A. Ninacs (2001, repris dans INSP, 2002 : 25)

<p>La PARTICIPATION :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intégration dans les espaces décisionnels, des individus non perçus comme leaders naturels ; • Équité dans la redistribution du pouvoir ;
<p>Les COMPÉTENCES :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La connaissance et la reconnaissance des forces du milieu; • Une imputabilité favorisant la compétence des individus et de la communauté ; • La capacité de mailler les ressources locales, de les voir coopérer et de tirer profit des synergies qui en découlent; • Les habiletés consensuelles et décisionnelles, et une capacité et une volonté d'autogestion et de son développement ; • Le renforcement des réseaux de soutien aux individus.
<p>La COMMUNICATION :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'interaction positive; • L'expression de points de vue divergents ancrée dans la confiance; • La circulation efficace de l'information requise pour réussir des projets spécifiques précis; • La transparence dans les processus décisionnels.
<p>Le CAPITAL COMMUNAUTAIRE :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le sentiment d'appartenance à la fois à la communauté et à l'environnement ; • La conscience de la citoyenneté possédée par chacun des membres.

Ces composantes sont liées les unes aux autres et résultent de processus d'intervention souvent associés au développement économique communautaire, au développement social ou à la revitalisation d'un milieu en déclin. Selon Ninacs (1995, citant Simon, 1994), le développement local de type communautaire s'insère directement dans le créneau de l'empowerment,

« car il contient tout les éléments essentiels [...] : participation de différentes couches de la population à la définition et à la résolution de leurs problèmes, rôle joué par le ou la praticienne de catalyseur, coordonnateur ou formateur selon le cas, conception du rôle du système client comme participant dans un processus d'interaction pour résoudre les problèmes. »

Cette intervention repose aussi sur une série de processus (que je pourrais tenter de désigner de la même manière que pour l'empowerment collectif : processus de production, de solidarité, d'autorégulation et d'intimité organisationnelle) et constitue un état d'empowerment. Par exemple, au niveau de l'axe de production, les capacités d'action d'une communauté se manifestent par la mise en réseau de ressources qui se connaissent, se reconnaissent et collaborent davantage. Quant à l'axe de la solidarité, on se réfère aux lieux de débats, à une approche de « faire avec » les personnes pauvres plutôt que « faire pour » et à la circulation de l'information. L'empowerment communautaire se manifestera par une appropriation par des acteurs locaux des processus d'intervention, autant au niveau du diagnostic que des solutions à mettre en place (intimité organisationnelle).

Voyons de plus près l'articulation de ce concept en fonction de la dynamique des quartiers anciens. Je m'attarderai plus spécifiquement à certains processus de l'empowerment communautaire en lien avec la problématique décrite au chapitre précédent : le travail intersectoriel, la régénération du tissu social, l'accès aux ressources de la communauté, à la citoyenneté et à la gouvernance locale.

3.5.1 RÉGÉNÉRATION DU TISSU SOCIAL PAR LE VOISINAGE ET LA RÉCIPROCITÉ TERRITORIALE

L'empowerment communautaire renvoie « *au renforcement des réseaux naturels, communautaires et professionnels de soutien aux individus* » (Biegel, 1984, dans Ninacs, 1995 : 84). Par exemple, un état d'empowerment communautaire plus élevé

peut se manifester, par exemple, par la création de liens sociaux et par le rapprochement d'individus habitant le même quartier, ce qui aurait une influence positive sur les individus (Robichaud, Guay, Colin et Pothier, 1994). Ainsi, en misant sur un territoire plutôt restreint et bien circonscrit comme cadre d'intervention, l'empowerment communautaire permet plus facilement aux gens de se prendre en main. Dans ce sens, le quartier d'appartenance représente une échelle spatiale propice à l'amélioration des conditions de vie à laquelle les résidants pourraient prendre une part active (Alonso, Girard, Lavoie, Martel, Tremblay, P. A. Tremblay, 1999).

Déjà, les espaces urbains qui font l'objet de mon attention structurent quotidiennement des réseaux d'appartenances sociales et de sociabilité au niveau des relations personnelles, des activités et de plusieurs rapports aux institutions (Morin et Rochefort, 1998; Fortin, 1998; Dandurand et Ouellette, 1994). D'ailleurs, la qualité du milieu et l'espace deviennent primordiaux dans la création de réseaux qui ne sont pas basés sur les liens de sang (Fortin, 1998). L'empowerment communautaire peut ainsi développer une intervention de milieu en fonction des pratiques quotidiennes des citoyens, des réseaux informels d'échange et des lieux non encadrés (Ferrand-Bechmann, 1992). Pour un individu de milieu défavorisé, la solidarité de voisinage lui permet de faire face plus facilement aux difficultés de la vie. C'est le cas quand il peut compter sur son réseau de relations sociales et des contacts avec les groupes communautaires (Bélanger, Sullivan et Sévigny, 2000).

Dans ce sens, une action collective territoriale peut être une solution à la marginalisation, particulièrement pour les ménages exclus du marché du travail et qui souffrent d'une fragilisation des soutiens relationnels tels que les familles monoparentales et les personnes seules (Morin et Rochefort, 1998). Cette possibilité est envisageable dans la mesure où l'action permet une réciprocité dans les relations, la confiance entre les individus et l'appropriation sociale du lieu.

L'action d'empowerment communautaire peut aussi consister à réduire les préjugés et à donner une nouvelle image à des quartiers souvent stigmatisés (Morin et Rochefort, 1998).

3.5.2 ACCÈS AUX RESSOURCES

Tout comme pour un individu, une communauté devrait avoir le pouvoir d'exercer un contrôle sur les ressources qu'elle requiert pour répondre à ses besoins²⁵ (Ninacs, 1999), car « *on ne peut pas fonctionner de façon autonome sans les ressources nécessaires* » (Ninacs, 1995 : 75).

L'empowerment communautaire fait alors référence à « *la prise en charge ou à l'accroissement de la capacité d'intervention* » de la communauté²⁶ (Tremblay et Fontan, 1994 : 131), ce qui correspond aux moyens qu'elle possède ou acquiert pour augmenter son pouvoir collectif et organiser « *son action en faisant place à chacun de ses membres et ses actions bénéficieront à l'ensemble de la communauté* » (Bergeron, Morel, Thérien, 2002 : 18).

Dans ce sens, l'empowerment communautaire de territoire marginalisé nécessitera aussi qu'on assure « *l'accès aux ressources de développement, de reconnaissance et d'accomplissement individuel* » permettant la participation au développement de la communauté (Bélanger, Sullivan et Sévigny, 2000 : 161). Si cet accès est difficile ou inexistant, l'intervenant soutenant l'empowerment communautaire « *contribue à un questionnement systématique des conditions d'accès aux ressources et de distribution de celles-ci sur le plan tant local, régional que national* » (Le Bossé et Dufort, 2001 : 105). L'intervenant fera aussi le relais pour continuer à accompagner des personnes dont les besoins dépassent le mandat ou les ressources du groupe (Rouffignat et al. 2001).

Parmi ces ressources, les résidants pourraient plus facilement accéder aux groupes communautaires dont le caractère autonome et convivial faciliterait l'application de solutions concrètes et adaptées aux besoins des résidants des communautés. La stratégie repose fondamentalement, selon Ninacs (2000), sur « *l'idée que l'individu n'est pas seul ni l'unique responsable de son sort et qu'il a le droit de participer à part entière aux décisions qui le concernent* ». En effet...

« Ces organismes constituent les dispositifs de services ou de

²⁵ que ces ressources lui appartiennent ou qu'elles proviennent de l'extérieur (Ninacs, 1999).

²⁶ le terme « communauté » signifie, pour les fins du présent mémoire, un « *système social structuré de personnes vivant à l'intérieur d'un espace géographique précis* » (Institut national de santé publique, 2002 : 17).

développement au cœur de la compétence de la communauté. [...] Ces organismes sont également des foyers où peuvent se reconnaître les potentiels de leadership et de l'empowerment individuel, car ce type d'empowerment requiert des lieux de participation et d'interaction où le pouvoir peut se voir simultanément augmenté et partagé et où les problèmes personnels peuvent se transposer en préoccupations collectives. » (Institut national de santé publique du Québec, 2002 : 26)²⁷

Certes, les groupes communautaires permettent aux gens de briser leur isolement en rencontrant d'autres personnes. Ils aident les gens à obtenir des services, à défendre leurs droits, mais « *parviennent-ils à donner du pouvoir [...] ou construisent-ils une bureaucratie additionnelle?* » (Ferrand-Bechmann, 1992 : 239). Plusieurs seraient devenus des « quasi-appareils » (Godbout, 1995; dans Morin et Rochefort, 1998) et suivent une tendance lourde à individualiser l'action de groupes communautaires (Doré, 1992 et Parazelli, 1995; dans Morin et Rochefort, 1998).

Une pratique d'empowerment mise sur les groupes communautaires dans la mesure où ces ressources s'adaptent à la dynamique des milieux de vie. Cette pratique signifie aussi le renforcement et le développement des capacités d'action des ressources en fonction de la citoyenneté et de la dynamique de la communauté (au lieu d'une approche strictement « clientèle » et sectorielle). Ces pratiques permettent aux individus rejoints par les groupes « *de s'approprier les interventions qui les concernent* » (Parazelli, 1995; dans Morin et Rochefort, 1998 : 110), dans la définition des problèmes, le choix et la mise en œuvre des solutions, le partage des tâches, etc. Il peut alors être nécessaire que des groupes revoient certaines manières de faire, comme pour les organisations publiques, afin d'adapter les interventions aux conditions de vie des citoyens.

3.5.3 CITOYENNETÉ : PARTICIPATION, INTÉGRATION SOCIALE, REVENDICATION D'INCLUSION ET EXERCICE DES DROITS

L'empowerment communautaire renvoie aussi « à l'intégration, dans les instances décisionnelles, d'individus non perçus comme leaders naturels (Biegel, 1984, dans Ninacs, 1995 : 84). L'intégration des résidants à la cité peut aussi se faire à travers des

²⁷ dans son document « La santé des communautés : perspectives pour la contribution de la santé publique au développement social et au développement des communautés », annexé au nouveau Programme national de santé publique, lancé en novembre 2002.

activités de quartier, l'accès aux ressources leur permettant d'améliorer leurs conditions de vie et l'accompagnement dans leurs projets (Ochocka, Nelson et Lord, 1999). Ces lieux publics permettront l'expérience citoyenne et le développement de la démocratie locale.

Cependant, la participation citoyenne exige...

« decision-making processes per se and the information and skills to meaningfully affect those processes. Without such information, community input may be ineffectual, distracting, or even destructive. The challenge, then, is not only to bring residents to "the table" where decisions are made but to give them, once they are there, the tools with which to have and fair influence (Briggs, 1997: cité par Ninacs 2001 :21).

La participation citoyenne est donc un processus constant à travers lequel les résidents prennent une part active dans la prise de décision, tant au niveau des institutions, des programmes qui leur sont destinés que des affaires de la communauté qui les concernent (Thibault, Lequin, Tremblay : 2000). À ces conditions, la participation citoyenne stimule le sentiment de contrôle sur l'environnement (Bélanger, Sullivan et Sévigny, 2000).

Cela suppose une modification importante des structures que l'on trouve dans les différentes organisations publiques à tous les paliers de décision et de gestion (Vachon, 1998). Les rigidités administratives donnent une forme technocratique à l'encadrement social, ce qui incite les citoyens à se taire et à entrer *« en conflit avec les uns et les autres »*. Aussi, devant l'exclusion, *« les institutions ne peuvent organiser des relations entre des individus qui ont d'autres cadres de références »* (Farrand-Bechmann, 1992 :242).

Toutefois, la mise en place de mécanismes de participation dans les organisations (communautaires, publiques) et la communauté dépend de :

- la volonté d'augmenter la capacité individuelle et collective du citoyen parce que l'on croit qu'il s'agit là d'une forme supérieure d'organisation permettant d'enclencher et d'assurer le processus de développement et des mécanismes de participation; (Vachon, 1996);
- du mode de fonctionnement qui donne la possibilité de recevoir de la formation et

d'expérimenter la participation (Vachon, 1996). Pour permettre aux citoyens (et organisations) d'être acteurs du développement et du changement, *« pour qu'ils exercent leur rôle et leur pouvoir de façon équitable, les citoyens ont besoin d'être habilités »* (Thibault, Lequin et Tremblay, 2000 :17).

Ces gains ne dureront que s'ils s'accompagnent d'un développement de compétences des résidants vus comme des citoyens (Chanan, 1997) à travers des occasions d'apprendre, par exemple, *« à connaître et à défendre ses droits, ou la capacité de poser un regard évaluatif sur le travail des élus-ues et de remettre en question l'autorité, ou de formuler ses propres points de vue, savoir écouter ceux des autres et accepter de s'inscrire dans une négociation âpre et complexe »* (Lamoureux, 1999 : 153). Cela nécessite aussi une « pédagogie active » de la délibération, de l'écoute des points de vue divergents. C'est la maîtrise d'une « parole complexe » que Lamoureux (1999 : 153) définit comme une *« argumentation critique et raisonnée, celle visant à élaborer des propositions qui pourront effectivement se matérialiser pour un meilleur vivre ensemble »* (Lamoureux, 1999 : 142).

Bref, pour développer la démocratie locale et stimuler la citoyenneté, on doit faire des investissements de temps et de ressources pour déterminer des règles communes aux acteurs impliqués. Les obstacles doivent être identifiés afin de créer et soutenir des lieux de délibération *« où les savoirs populaires, la parole des personnes les plus pauvres, se feront entendre et interpellent les savoirs et les arguments des autres »* (Lamoureux, 1999).

L'empowerment communautaire est *« un moyen par lequel des groupes de personnes augmentent leur contrôle collectif »* sur une situation donnée (Fawcett, 1884, dans Ninacs : 85). C'est une intervention difficile et complexe s'inscrivant dans une dynamique de communauté, de rapports sociaux. Elle se matérialise à travers une diversité d'éléments techniques, politiques et culturels (Tichy, 1991) plus ou moins contrôlables et convergents.

3.5.4 APPROCHE GLOBALE ET INTERSECTORIELLE

Une perspective d'empowerment communautaire exigera la mise au point d'outils orientés vers la transformation d'une dynamique de communauté, obéissante à *« un cycle positif de changement social local »* (Favreau et Lévesque, 1996 :56). Cela

nécessite un arrimage plus prononcé des différentes ressources afin d'agir sur le contexte qui entoure et influence l'individu. L'empowerment communautaire peut toucher plusieurs domaines à la fois (école, famille, municipalité, politiques des pouvoirs centraux dans la communauté, etc.) parce que...

« Les problèmes auxquels doivent faire face les communautés sont complexes et très diversifiés. Dans ces circonstances, le développement doit se faire en partenariat. Le développement des communautés doit s'inscrire dans une vision globale qui dépasse les cadres institutionnels et, plus généralement, les frontières érigées entre l'économique et le social. » (CSBE, 2001 : 37)

Pour favoriser un tel développement, une pratique d'empowerment communautaire doit déboucher sur un changement structurel et de mentalité (valeurs), s'enraciner dans une organisation territoriale dynamique, modifier le lieu de contrôle des moyens d'action et des ressources, et susciter l'émergence de nouvelles pratiques de coopération entre les différents acteurs sociaux (Conseil de la santé et du bien-être, 2001).

Une telle pratique n'est pas sans difficulté. Ainsi, elle est parfois empreinte de choc de cultures, « *d'interpellation interclassiste* » (Lamoureux, 1999 : 152), de « *confrontations entre riches et pauvres* » (Lamoureux, 1999) ou, tout simplement, de tensions, de déséquilibres. Le CSBE (2001) soulève aussi cet enjeu de l'empowerment communautaire :

« L'action en réseau se bute toutefois à l'individualisme et au corporatisme des acteurs, à la peur de perdre du pouvoir, au besoin de domination de certains acteurs, à l'absence de vision commune de l'appropriation, à l'absence d'investissement pour faire fonctionner l'action en réseau ainsi qu'à certaines contraintes centrales sectorielles. »

L'empowerment communautaire n'est donc pas automatique. Tremblay et Fontan (1994 : 143) notent en effet que « *les communautés sont fondamentalement composées d'unités et de personnes distinctes qui bénéficient de façon inégale des avantages et des désavantages des divers projets de développement local* ». Avec des techniques et conditions appropriées, de ces tensions peut naître un état d'empowerment communautaire accru dans la mesure où l'on déploie des ressources pour les gérer (autorégulation). En effet, un des défis majeurs pour les acteurs mobilisés par une démarche d'empowerment communautaire est « *d'établir et de*

rétablir constamment des relations entre et parmi les résidants, les organisations et les institutions locales » (McKnight, 1998 :16).

Cela donne lieu à un processus continu de prise de décision et de recherche de convergences qui demande des efforts aux acteurs concernés pour qu'ils se sentent davantage interpellés et travaillent ensemble. Aussi...

« Cette situation conflictuelle justifie des ajustements spécifiques et des conventions entre les parties, afin d'assurer une répartition équitable des ressources en fonction des besoins des communautés et une imputabilité sur la gestion des ressources et une marge de manœuvre intersectorielle. » (Conseil de la santé et du bien-être, 2001 : 37)

En fait, la capacité d'action de l'ensemble d'une communauté dépend de l'addition des pouvoirs des acteurs (organisations et citoyens) qui lui permettent de se développer. L'empowerment communautaire s'appuie sur une approche globale qui considère la contribution des différents systèmes (organisations, institutions, milieux de vie) sur le développement des capacités d'agir de l'individu. Dans ce cadre, les interventions d'empowerment communautaire relèvent aussi de la planification stratégique, de la négociation ainsi que d'une stratégie de communication et de mobilisation qui tiennent compte des cultures des différentes organisations, des résistances au changement, etc.

3.5.5 GOUVERNANCE LOCALE

Pour l'Union des municipalités du Québec (1994), une stratégie d'intervention communautaire municipale repose, entre autres, sur la reconnaissance de l'expérience des citoyens, l'égalité et l'accessibilité pour tous les citoyens et organismes, la participation et la prise en charge des citoyens regroupés en association. Cette perspective est conforme à l'expérience européenne de revitalisation des quartiers en crise. Elle a permis d'intervenir dans plus de 500 quartiers répartis dans une dizaine de pays :

« Que vous alliez en Allemagne, en Angleterre, en Belgique ou en Hollande, partout on vous le dira. Quand les habitants du quartier se sentent concernés et participent, deviennent acteurs, ils montent des projets, et il y a une chance pour que le programme de revitalisation réussisse. » (Jacquier, 1991 : 16).

Ces éléments viennent redéfinir la manière de faire la ville, « en promouvant « un faire

avec » *les différents acteurs* » (Jacquier, 1991 : 121). Ainsi, les communautés orientées vers l'appropriation de leur développement comptent sur une large participation au processus de décision démocratique. L'empowerment renvoie aussi à « *l'équité dans la redistribution du pouvoir* » au sein d'une communauté (Katz, 1984, dans Ninacs, 1995 : 85). Cette notion est aussi indissociable du développement d'un milieu en déclin (Rai, 1996) :

« empowerment occurs in various often overlapping conditions that keep power with relationships in the foreground. The integrative pattern « space-making » emerged as the unifying theme of empowerment ».

Parmi les conditions déterminantes de l'appropriation par les communautés de leur développement, on note (Conseil de la santé et du bien-être, 2001)²⁸ :

- le besoin d'une véritable marge de manœuvre dans l'utilisation des ressources pour ajuster les services à leurs besoins, pour réaliser des projets interpellant différents secteurs et pour assurer une réponse efficace, efficiente et intégrée aux besoins de leurs membres;
- la répartition des ressources en fonction des besoins des communautés doit être accompagnée d'un réel pouvoir d'action de celles-ci sur leur utilisation.

Bref, dans une perspective d'empowerment communautaire, « *on ne bâtit jamais des collectivités du haut vers le bas ou de l'extérieur vers l'intérieur* » (McKnight, 1998 : 15). La stratégie d'empowerment communautaire « *est de rassembler tous les atouts locaux, de les regrouper de manière à multiplier leur pouvoir et leur efficacité et d'attirer les institutions locales qui ne contribuent pas encore au développement local* » (McKnight, 1998 : 15). Elle compte aussi sur les « *capacités d'organisation et de résolution des problèmes* » des acteurs locaux. Elle reconnaît aussi le capital communautaire (des individus, des organisations et associations communautaires, des institutions) qui permet aux personnes de participer « *non pas à titre de clients ou de bénéficiaires, mais à titre d'intervenants qui contribuent à part entière à bâtir leur collectivité* » (McKnight, 1998 : 15). Une telle pratique valorise socialement les atouts des communautés, des organisations et des citoyens.

²⁸ à partir de l'analyse de 23 projets

■ ■ ■

La pratique d'empowerment permet donc, par le biais de processus organisés, à des individus, à des organisations mais aussi à des communautés de développer leurs capacités d'exercer un pouvoir sur le développement, de passer d'un état de déficience de pouvoir à un état d'appropriation du pouvoir.

Dans ce sens, une intervention d'empowerment tient compte du contexte qui a contribué à l'émergence du problème/besoin de personne ou d'une communauté.

Les actions qui permettent à une personne d'exercer un plus grand contrôle sur ses conditions de vie ne pourront se manifester pleinement sans un processus d'empowerment collectif. La personne s'appuie et s'intègre à un groupe pour et en fonction d'intérêts communs.

Cette force supplémentaire portée par le groupe s'appuie sur des processus de production, de solidarité, d'autorégulation et d'intimité organisationnelle. La qualité de ces aspects garantit au groupe de nombreuses retombées au chapitre de gains de pouvoir collectif mais aussi pour les personnes (devenues des acteurs). Enfin, l'empowerment communautaire complète la stratégie par l'activation de la citoyenneté et de la démocratie ainsi que par la mise en place d'interventions s'attardant aux problèmes ou besoins d'intérêt général. Cette stratégie d'appropriation du développement par la communauté porte sur le cadre de vie. Elle repose aussi sur la maîtrise/accessibilité/mobilisation/décloisonnement des ressources et l'élaboration de mesures publiques qui favorisent un partage équitable des richesses et des droits. Le schéma suivant résume le rôle intégrateur de l'empowerment collectif et ses processus.

Figure 4 :
Rôle moteur de
l'empowerment
collectif et ses
processus



Chapitre 4

MÉTHODE DE RECHERCHE

Afin de cerner la portée de l'objet d'étude en terme d'empowerment, je décrirai mon approche méthodologique et les principaux éléments qui sont venus baliser ma recherche. Ainsi, après avoir rappelé et situé ma question de recherche, je présenterai les participants, le protocole de recherche convenu avec ceux-ci et les outils de cueillette de données. Je terminerai en situant la validité de ma démarche tout en mettant à jour ma double subjectivité (comme chercheur et intervenant communautaire du CLSC).

Dès le départ, le contexte propre aux quartiers anciens et les éléments de ma pratique professionnelle ont guidé le processus d'évaluation. De fait, j'avais certaines prémisses à l'égard de la fête de quartier :

- Une pratique d'empowerment permet à un individu, à un groupe d'individus ou à une collectivité de passer d'un état de déficience de pouvoir à un état d'appropriation du pouvoir;
- La fête est une occasion offerte aux personnes pauvres ou exclues de contribuer à une plus grande ouverture à l'action collective;
- Le rapprochement d'individus habitant le même quartier contribue à l'amélioration des conditions de vie;
- Le développement de pratiques d'empowerment axées sur une approche de quartier (en opposition à l'approche sectorielle) aura des résultats significatifs sur les ressources du milieu en terme d'augmentation de la participation active ou d'utilisation accrue des services.

L'analyse des données devait me permettre d'évaluer l'intervention en fonction de son potentiel d'empowerment. Pour se faire, j'ai considéré le plus attentivement possible la relation entre les perspectives des organisateurs et les conditions

structurelles/écologiques de l'action collective. Au fur et à mesure, je suis arrivé à comprendre l'action. J'ai confronté le discours sur l'empowerment aux faits observables. Pour voir si l'action collective contribue à l'empowerment (individuel, collectif et communautaire), j'ai cerné les logiques des différentes dynamiques qui prennent forme à travers les interactions et qui ont structuré la situation observée (Mucchielli, 1983).

4.1 QUESTIONS ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

Conséquemment, ma question de recherche était la suivante : l'organisation de fêtes de quartier constitue-t-elle réellement un processus d'empowerment? Si oui, en quoi? Comment ces éléments contribuent-ils à l'empowerment individuel, collectif et communautaire?

C'est une évaluation interne et continue qui a identifié « *les pas qui ont été faits* » et qui « *cherche à aider cette progression par un processus de formation dans laquelle l'évaluateur s'implique en tant qu'aide additionnelle à la démarche de l'action* » (Zuniga, 2000). En accord avec les organisateurs des fêtes de quartier, j'avais donc la charge d'évaluer les processus et les résultats de l'action en cours. C'est aussi une évaluation formative parce que j'avais pour mandat de fournir des informations permettant d'améliorer l'intervention qui se développe (Tourigny et Dagenais, 1998).

Comme les organisateurs sont les premiers interprètes de leur agir (Lhotellier et St-Arnaud, 1994), j'ai voulu répondre à la question de recherche par une évaluation participative menant à la fin à des informations utiles aux participants et participantes pour le développement de l'intervention, une meilleure compréhension de celle-ci et des changements éventuellement requis (Zuniga, 2000; Dallaire, M., 2002). Pour l'occasion, les membres des comités organisateurs des fêtes de quartier agissaient comme coévaluateurs.

Conséquemment, j'ai été amené à préciser une question de recherche « subsidiaire » : la participation des organisateurs à une évaluation participative contribua-t-elle à la construction d'un projet collectif, à la conception d'outils d'évaluation et à l'analyse des données recueillies ? Cette dernière question justifie la présence d'une méta-analyse du processus de recherche, en conclusion générale.

Pour rendre opérationnelle cette recherche, j'ai formulé des objectifs de recherche qui ont été présentés aux acteurs. Ceux-ci les ont acceptés :

- Expérimenter une évaluation participative en engageant les acteurs dans la formulation conjointe de questions de recherche, la cueillette et l'analyse des données;
- Démystifier le processus d'évaluation et fournir aux organisateurs des fêtes de quartier des outils applicables et des connaissances transférables dans d'autres situations;
- Faire en sorte que les organisateurs examinent ce qu'ils sont en train de faire pour voir si ça correspond à ce qui avait été prévu et cerner les problèmes de l'action collective. Ils pourront ainsi proposer des solutions appropriées et corriger le tir au besoin;
- Évaluer le projet selon tous les points de vue des acteurs impliqués, dans tous ses aspects et vérifier les changements produits par l'intervention;
- Fournir un ensemble d'informations aux participants afin de préciser les futures applications de la fête de quartier;
- Confronter les données recueillies à partir d'une variété de techniques. Documenter de manière systématique les techniques et procédures utilisées;
- Comprendre les données recueillies et les liens entre les différents éléments de la situation. Saisir les aspects du contexte. Comprendre la signification de la fête dans la vie des participants et dans la dynamique des quartiers anciens.

4.2 LES PARTICIPANTS

La participation des acteurs à la recherche devait contribuer à la construction d'un projet collectif, à la conception d'outils d'évaluation et à l'analyse des données recueillies. Dix-neuf personnes ont participé de manière soutenue à l'évaluation, d'autres personnes y ont pris part ponctuellement.

Initialement, la fête devait se dérouler dans les trois quartiers de manière simultanée. Ainsi, les comités des trois quartiers devaient être associés à l'évaluation participative. Ils sont composés de résidants et de groupes communautaires. Tous les acteurs ont pu se prononcer librement sur le projet de recherche (présenté par écrit) et consentir à

son déploiement. Ils ont eu tout le loisir de réagir à la proposition de protocole d'évaluation. Ils ont effectivement pris part à l'élaboration du projet d'évaluation à plusieurs niveaux.

Plus particulièrement, les principaux acteurs, c'est-à-dire les gens qui ont pris part à l'organisation de la fête, ont été rencontrés en trois temps : du côté du quartier Ste-Cécile, le projet a été présenté le 8 décembre 2000. Les membres du comité du quartier Nord ont été rencontrés et ils ont convenu d'évaluer la démarche avec moi le 25 novembre 2000. Le comité du quartier Bellerive a, pour sa part, validé le projet de recherche le 18 janvier 2001. Les réactions à mon projet ont confirmé sa pertinence, tant dans sa forme que dans son contenu.

Ainsi, , le projet est jugé intéressant et formateur par les membres du comité Ste-Cécile : « *On va en tirer une expérience. Ça nous fait plus réaliser pourquoi on fait ça.* », « *Ça facilite l'implantation du projet et ça permet de mesurer les retombées directes et indirectes* », me dit-on lors de la rencontre du comité Ste-Cécile). On veut évaluer l'adéquation des outils utilisés et savoir s'ils favorisent l'appropriation de la démarche par les acteurs. On espère que les entrevues permettront de faire des liens avec d'autres expériences d'organisation vécues par les acteurs. Enfin, on pense que l'évaluation va faciliter la régulation de l'intervention.

Cela dit, il n'y a pas eu de comité mis sur pied spécifiquement pour mener à terme l'évaluation participative. Elle fut gérée collectivement par l'entente du protocole et le *guide de bons rapports*. L'intervenante a pris une part active dans l'agencement des activités avec celles de l'évaluation participative. Il n'y a pas eu d'instance d'arbitrage qui m'aurait aidé à préciser des aspects problématiques (éthique, etc.), à répondre à des questions ou, tout simplement, à maintenir un équilibre cohérent entre toutes les dimensions de la recherche.

4.3 LE PROTOCOLE DE RECHERCHE

Les comités des trois quartiers ont pris part à l'élaboration du projet d'évaluation à plusieurs niveaux à partir d'une proposition que j'ai formulée s'appuyant sur deux documents : un résumé de mon projet de recherche et un *guide de bons rapports* ont été remis à chaque acteur (en annexe).

Essentiellement, je leur proposais de porter une attention particulière à l'organisation de fêtes de quartier en menant une évaluation participative. Ce « regard critique » devait permettre aux organisateurs d'évaluer le processus et les effets de cette intervention (chez les organisateurs, sur le quartier, sur la ville, etc.) tout au long de son déroulement (avant, pendant et après). Je rappelais les raisons qui ont conduites à la démarche de revitalisation des quartiers anciens et à proposer une fête de quartier. Je donnais des exemples de questions qu'on était en droit de se poser au sujet de l'organisation de la fête. Je mettais en évidence les avantages d'une telle évaluation. Je décrivais brièvement comment une évaluation participative pouvait se dérouler dans le cadre de l'organisation des fêtes de quartier. Les acteurs étaient invités à préciser le contenu de l'évaluation et ses objets.

J'ai eu aussi à préciser mon rôle et ma double identité (« *je suis un « intervenant » et un « chercheur »* ») tout en suggérant des objectifs possibles d'une évaluation participative, une liste d'acteurs qui pouvaient être intéressés à prendre part à la recherche. Je proposais des étapes à franchir dans le temps. Enfin, j'ai suggéré des moyens « *pour évaluer ensemble* » tout en sachant qu'ils seraient à préciser. Je les invitais à conclure avec moi une entente.

Enfin, j'ai rédigé et remis à chaque organisateur un *guide de bons rapports* qui précise les engagements, communs et spécifiques, des parties. Il précise les règles qui protégeront la confidentialité. Le guide balise mes rapports avec les intervenants de PRAQ. Après un échange avec les acteurs, je les remerciais et donnais mes coordonnées.

4.4 LES OUTILS DE CUEILLETTE DE DONNÉES

Ma méthode de cueillette devait être flexible afin d'avoir accès aux interactions informelles et privilégiées (Zuniga, 2000). La méthodologie de recherche, de traitement et d'analyse élaborée témoigne néanmoins de la rigueur et de la stabilité nécessaires à une démarche scientifique (Dugan, 1996; Linney et Wandersman, 1996 ; Mayer, 1996; Papineau et Kiely, 1996; Gauthier, 1984; Laperrière, 1984; Lessard-Hébert, 1995; Simard, 1989; Guba et Lincoln, 1989, cités par Zuniga 2000; Collin, Ouellet, Boyer et Martin, 1991; Blais, 1997; Mayer, 1996; Frank, 1939, cité par Bouchard, 1998;

Fetterman, 1994, dans Mayer, 1996; Zimmerman et Rappaport, 1988 , cité par Butterfoss, Godman, Wandersman, Valois et Chinman, 1996; Bergeron, 1985, cité par Zuniga 2000).

Je présente sommairement, à l'aide d'un tableau suivant, l'ensemble des outils de cueillette de données (l'astérisque indique les activités participatives).

Tableau V : Synthèse des outils de cueillette de données (l'astérisque indique les activités participatives)

Activités réalisées
Phase d'intégration : premiers contacts informels pour établir un lien de confiance et me familiariser avec l'objet de l'étude;
Présentations du protocole ainsi que du « guide de bons rapports »; conclusion du protocole;
Séance d'introduction à l'évaluation d'une action collective* (production d'un guide);
Recherche documentaire (données qualitatives et quantitatives) en nombre et en variété (bulletin, revue de presse, statistiques, procès-verbaux, compilation du passeport, etc.);
Journal de bord et mémos catégoriels (à titre de chercheur);
Entrevues* avec 13 acteurs différents. Deux entrevues ont été réalisées avec une intervenante de PRAQ au début et à la fin du processus;
Observations participantes* de 14 séances de travail (grilles et enregistrement) en plus de faire l'objet d'une auto-évaluation à la fin (voir plus bas) :
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 8 séances du comité de soutien; ▪ 3 du comité du quartier Ste-Cécile; ▪ 2 du comité du quartier Nord; ▪ 1 du comité du quartier Bellerive.
Observation participante d'une réunion, ayant eu lieu le 20 mars 2001, de représentants de 6 groupes communautaires associés à la démarche de revitalisation (pour l'organisation de la fête, la salubrité des logements, la gestion globale de la démarche, etc.).
Groupe d'appréciations partagées* sur :
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les objectifs de la fête, critères d'évaluation de la fête (15 janvier); ▪ la notion de quartier, profil des conditions de vie, remue-méninges pour le slogan (23 février 2001); ▪ lors de la rencontre de bilan (21 juin 2001) pour validation de la synthèse des observations participantes et des auto-évaluations.
12 auto-évaluations* de réunions* incluant la rencontre de mise au point pour le comité Ste-Cécile (30 mars 2001).
Journal de bord* des acteurs : j'ai conçu un petit guide (« Mon journal de bord ») qui a été remis aux participants (annexe), deux cahiers de notes ont été remis à deux résidentes, une discussion en comité sur sa pertinence (voir plus loin);
Passeport* distribué lors de la fête (avec tirage pour les gens qui le remettaient).

Les *observations participantes* ont constitué un outil important de cueillette, élaboré à partir de mon champ d'intérêt (empowerment). La situation observée regroupe un ensemble de lieux (trois quartiers), d'événements (trois fêtes) et d'acteurs (comités) autour d'une action et d'objectifs communs clairement identifiables. Chaque comité a accepté ma présence comme observateur lors des rencontres. Ces réunions sont récurrentes, me permettant ainsi d'approfondir des observations d'une fois à l'autre. Le choix des activités à observer était un peu aléatoire (selon mon agenda) tout en étant guidé par la nécessité de l'action (selon l'importance de la rencontre, par exemple). J'ai surtout couvert le comité de soutien (restreint ou en « grand groupe »). J'ai assisté dans une moindre mesure aux réunions des trois quartiers, surtout au début de la démarche. Le fait d'être présent ou pas à une rencontre ne dépendait pas uniquement de moi. Parfois, on oubliait de me convoquer.

Les observations participantes devaient me permettre de développer une familiarité avec la situation observée. Avec elles, j'ai commencé à cueillir des données sur la fête de quartier et à découvrir le sens et la dynamique de cette action collective. Je n'intervenais pas dans le déroulement normal des réunions. Avec le consentement des acteurs, la réunion était enregistrée.

Quant aux *entrevues*, elles ont été conçues pour cerner l'évolution personnelle de treize acteurs et découvrir leurs catégories de penser en fonction du cadre théorique (Kaufmann, 1998). Je cherchais ainsi à saisir la signification de la situation aux yeux de l'individu. Avec le consentement de la personne interviewée, j'enregistrais l'entretien (ce qui m'a permis de la retranscrire et d'être plus disponible lors de l'entrevue). Cet outil a contribué à contrer certains biais propres à l'observation participante. J'ai voulu rencontrer trois organisateurs par quartier (9 au total dont 6 résidants), choisis en fonction d'un critère assez simple : la capacité de ces personnes à fournir le maximum d'informations (Kaufmann, 1996). L'entrevue était précédée d'un contact préliminaire et introduite par un court document explicatif qui précisait les motifs de l'entrevue et son déroulement. L'entrevue durait environ 60 minutes.

Par ailleurs, lors des rencontres du comité de soutien élargi²⁹, j'ai eu l'occasion d'utiliser et d'animer trois séances de « *groupe d'appréciations partagées* » (Zuniga, 1997) pour recueillir des données, stimuler le plus largement possible la participation et amener les différents acteurs à partager leur réflexion sur l'action. Ainsi, le 15 janvier (alors que les trois comités de quartier étaient tous réunis), j'ai proposé une série de courtes réflexions³⁰ (en petits ateliers) aux acteurs afin de faciliter l'appropriation par les organisateurs du processus d'évaluation. Ils ont eu l'occasion de préciser les situations à évaluer et la méthodologie. Les acteurs ont précisé les objectifs (qualitatifs et quantitatifs de la fête) et les indicateurs de réussite (en annexe).

À cette occasion, les acteurs ont pris une part active dans l'élaboration et dans la formulation de questions d'évaluation (lors de la rencontre du 15 janvier 2001). Je m'en suis servi pour faire la synthèse finale de mes données : « *La fête est-elle valorisante? La fête stimule-t-elle la participation? Comment a été l'organisation de la fête? Est-ce que ça a été motivant pour les gens qui l'ont organisée? Est-ce qu'on s'est écouté? Comment l'organisation de la fête a-t-elle évolué? A-t-on réussi à solliciter les gens comme on voulait?* ». Ces questions correspondent à différents processus de la dynamique de groupe et peuvent être aisément associées à des caractéristiques d'une pratique collective d'empowerment. J'ai classé les informations obtenues en conséquence.

D'autres outils de cueillette ont été conçus avec et par les acteurs eux-mêmes. Ainsi, les acteurs ont accepté qu'à la fin de *chaque réunion* à laquelle j'assistais d'évaluer oralement les forces et les faiblesses de la réunion et du processus organisationnel. Par ailleurs, des acteurs ont développé un passeport constitué de 11 *questions* (sept d'entre elles permettaient aux gens de faire connaître leur appréciation de la fête). Le fait de remplir le passeport (en annexe) donnait droit à un tirage³¹. Il a été distribué aux 1000 personnes qui ont fréquenté le site, le 19 mai 2001. Plus de 100 personnes ont répondu aux questions d'évaluation, tout élaborées par les organisateurs sans aucune participation de ma part

²⁹ Cette instance est présentée plus loin. Elle regroupait des représentants des trois comités de quartier afin de coordonner certaines actions.

³⁰ « *Qu'est-ce que veut dire pour vous évaluer? Évaluer, qu'est-ce que ça donne? Avez-vous des exemples d'évaluation dans la vie de tous les jours? On pourrait évaluer quoi? En fonction de quels critères?* ».

³¹ Pour être admissible à un tirage (des prix de présence avaient été accumulés grâce à de nombreux commanditaires), le participant devait faire le tour des kiosques et faire étamper son passeport. Une fois rempli, il le remettait pour participer au tirage.

4.5 LA DOUBLE SUBJECTIVITÉ ET LES BIAIS

J'insiste sur le fait que je suis intervenant communautaire au CLSC associé à la communauté où se déroule l'action. Plus particulièrement, dans le cadre de mon travail, j'ai pris part à l'élaboration du cadre général de l'intervention de revitalisation des quartiers anciens (démarche dans laquelle s'inscrit l'organisation de la fête). Il me fallait donc examiner plus intensément la manière de me distancier de certaines conditions d'enquête. En tant qu'évaluateur interne, j'étais fréquemment en contact avec les acteurs et l'intervenante principale, ce qui m'a permis de bien comprendre les résultats de l'évaluation (Tourigny et Dagenais, 1998). Cependant, cette proximité avec l'objet de recherche pouvait influencer mon objectivité en tant qu'évaluateur et aurait pu me faire perdre la rigueur et la distanciation nécessaire en plus de porter atteinte à la crédibilité des résultats.

Cette double subjectivité a été assumée par des mesures concrètes : questionnements constants sur la démarche d'investigation : lors de l'élaboration du protocole, par mon journal de bord, des questions sur mon rôle lors des entrevues, par des mises au point régulières avec l'intervenante. Dès le début, lors de la conclusion du protocole, j'ai essayé d'être le plus transparent possible à ce sujet (comme en fait foi l'extrait de ma présentation de mon projet de recherche aux acteurs) :

« Je reconnais que les organisateurs de la fête ont des compétences que je n'ai pas. Nous avons des intérêts communs dans l'évaluation participative qui nous amènent à miser sur un dialogue constant, tant dans l'action que dans la réflexion sur l'action. Je n'anime pas, je ne soutiens pas l'organisation de l'activité ni le partage des tâches [...] je peux émettre des suggestions si le besoin s'en fait vraiment sentir, mais je ne participe pas aux décisions. » (Projet de recherche présenté aux acteurs en décembre 2000).

Compte tenu de ces aspects, je me devais d'analyser aussi le processus de recherche. J'ai donc recueilli des données sur l'expérience de l'évaluation participative, ses impacts, mon rôle, mes interventions. De plus, j'ai voulu situer les informations en regard de « l'intervenant devenu chercheur » que je suis, qui aspire à faire son travail dans une perspective d'empowerment et qui tend à concevoir ses rapports avec les acteurs d'une action collective sous l'angle de relations dialogiques (Panet-Raymond, 2002). Aussi, je me devais de révéler à tout moment les facteurs qui pouvaient porter

atteinte à la validité de la méthodologie et de l'analyse. J'ai aussi volontairement pris mon temps afin d'évacuer tout élément affectif par rapport à l'objet de ma recherche (une distanciation).

4.6 LA VALIDITÉ DE LA RECHERCHE

La validité des résultats repose sur des faits et sur un effort de rigueur scientifique pour les différentes étapes de la recherche. Pour assurer une qualité de l'analyse et des modalités de recherche³² (Whitmore, 1994), l'effort de recherche a porté sur des faits observables. Pour chaque outil, j'ai précisé les objectifs, les cibles et les modalités d'application. J'en faisais une brève analyse critique. Pour les concevoir, je me suis aussi appuyé sur des paramètres généralement reconnus par la littérature portant sur les approches qualitatives.

Mes conclusions sont valides, car elles ne « *représentent pas des généralisations indues* » par rapport à l'objet de ma recherche. La validité des résultats s'appuie sur une saturation des données obtenues par la durée de mes interactions avec les organisateurs (Kelly dans Dufort et Lebossé, 2001), l'utilisation de plusieurs méthodes de recherche et la variété de sources de données permettant une confrontation de celles-ci.

De plus, la validité s'appuie sur un processus systématique de recherche connu de tous les participants et la distribution systématique de documents à ceux-ci (Dugan, 1996). Cela dit, la validité de la présente recherche participative repose aussi sur la mesure de la participation des acteurs durant toutes les étapes du projet (Dallaire M., 2002). Cet aspect sera abordé en détail en conclusion générale.

Déjà, je peux dire que les données ont été validées par les organisateurs eux-mêmes à plusieurs occasions (autoévaluations, 11 avril, 21 juin, etc.). Les acteurs ont donc eu la possibilité d'analyser les faits et d'en saisir les rapports. Ils ont pu cerner les éléments essentiels de la démarche et les valider. La synthèse présentée constituait une version préliminaire des résultats présentés au prochain chapitre. Les participants ont eu le loisir de réagir (nuances, appréciations personnelles, etc.), de dégager une

³² Cette auteur préfère parler de qualité plutôt que de validité (« is too ideologically laden »). La qualité permet de formuler de nouveaux standards liés au recrutement des participants, aux liens de confiance, au travail en équipe, au langage et à la pensée.

compréhension globale des données et de valider les faits. Les résultats de cette consultation ont été un autre moyen d'assurer la validité de ma démarche.

Plusieurs données ont été rejetées parce qu'elles ne se rapportaient pas au sujet étudié. Enfin, les rubans et autres documents issus de mon enquête sont conservés chez moi pour une période de cinq ans. Les noms des acteurs impliqués ont été changés afin de protéger leur vie privée.

4.7 ANALYSE DES DONNÉES

J'ai voulu mesurer le degré d'empowerment, au fur et à mesure : voir les gens devenir plus actifs, plus informés, se soutenant davantage les uns les autres, participant activement à la régulation du groupe et commentant explicitement le progrès du groupe. Cette intensité peut se « mesurer » (Krueger et Casey, 2000) : par la fréquence (combien de fois une chose est dite), par sa spécificité (l'importance des détails révélés), par l'émotion et le rayonnement (combien de personnes différentes ont dit une chose).

Je suis resté ouvert et disponible aux gens et aux situations (Fortin, 1988). Je me situais dans un contexte de découverte. Cependant, comme le suggèrent Miles et Huberman (1991), j'ai commencé avec quelques catégories d'observation dérivées de la littérature portant sur l'empowerment. Ces catégories n'étaient pas limitatives et leurs formulations furent volontairement incomplètes. Au fur et à mesure, j'ai ajouté des thèmes issus de la réalité (Ryan et Bernard, 2000). Il s'agissait donc d'encourager le dialogue entre une démarche inductive et une conception déductive³³ de l'action collective par rapport aux techniques de cueillette de données et les données elles-mêmes (Erikson, dans Lessard-Hébert et al., 1995).

Une fois les données recueillies, j'ai erré pendant quelques mois en ne sachant pas trop comment analyser les multiples discours aux formes parfois diffuses (le caractère d'une personne, un sentiment, une philosophie, etc.) et aux sources variées. Finalement, je suis parti du point de vue des acteurs (leurs intérêts, les bénéfices qu'ils

³³ Étant donné ma pratique d'intervenant communautaire, je ne pouvais faire abstraction d'un cadre conceptuel général et des modalités de l'action collective (prise de décision collective, pédagogie de projet, éducation populaire, animation, etc.) qui ont orienté mes pensées et mon regard. Je connais ainsi plusieurs pratiques et fondements relatifs à l'empowerment et au groupe optimal.

en tirent, ce qu'ils y investissent, etc.). Au début, l'analyse de contenu est basée, pour beaucoup, sur les comportements qui se manifestent et se perçoivent. L'analyse de dynamiques (lors des réunions, les rapports avec la Ville, etc.) et de différentes situations traitées par un collectif (choix de la mascotte, etc.) m'ont amené par la suite à cerner un contenu davantage latent, plus symbolique, qui va souvent au-delà de ce qui est exprimé (L'Écuyer, 1987).

Pour organiser les données et en réduire la quantité, j'ai utilisé un système de catégories me permettant de les codifier. Peu importe la source, les mots, les phrases, les expressions, les idées centrales, les concepts, les paragraphes ont été les unités à partir desquelles j'ai induit des catégories³⁴. La liste de catégories, présentée en tableau à la page suivante, a été conçue en fonction d'une approche hybride inductive/déductive, en fonction de la question de recherche, des réponses aux questions, des personnes, des événements et des lieux.

³⁴ Une catégorie représente un noyau de sens homogène, regroupe des unités autour d'un dénominateur commun essentiel. Elle était mise au monde si elle s'appuyait sur un minimum de deux phénomènes (ayant le même sens) observables que ce soit un comportement, une action, un changement visé, un symbole, une opinion, etc. Elle se distingue des autres par son sens original, ses différences.

Tableau VI : Première liste des catégories (modifiée en cours de route)

<u>THÈMES</u>	
	Fête
	Quartier
	Place/Rôles des résidents
	Ville
	Revitalisation/pauvreté
	Démocratie
<u>ACTEURS</u>	
	Compétences issues de l'action
	Valeurs
	Motivations/attentes/sentiments
	Relations
	Histoire/profil personnels
	Engagement/participation
	Soutien à...
	Soutien de...
	Compréhension
	Ressources matérielles
	Compétences initiales
	Disposition prise pour le suivi
	Rôles/identité/projet personnels par rapport à l'action
<u>ACTIONS</u>	Publicité/recrutement/organisation/stratégie de l'intervention
	Nature/origine
	Moment
	Contraintes
	Intention/objectifs
	Efficacité « sensée »/réflexion vs action
	Prise de décision/choix
	Symbolique/signification
	Résultats/Effets individuels
	Résultats/Effets structurels
	Étapes des processus/rythme/étapes
	Procédés/méthodes (animation, planification, etc.)
	Division du travail
	Communication/relations
	Ressources/outils/logistique
	Intimité/climat/vie de groupe
<u>ÉVALUATION</u>	
	Autorégulation
	Relation avec le chercheur
	Engagement/participation dans l'évaluation
	Mes interventions
	Sens de la recherche
<u>ÉVÉNEMENTS</u> : Décisions; Réunions clés; méthodes; partage des tâches; soutien	
	Conférence de presse
	Parade
	Mascotte
	Financement
	Départs
	Une seule fête au lieu de trois
	Localisation
	Programmation
<u>CONTEXTE</u>	
	Conditions de vie du quartier
	Conditions de travail des employés
	Autorité/hiérarchie
	Autres situations influençant la fête

Je concevais qu'une catégorie pouvait avoir plusieurs formes et variations : formel/informel; négatif/positif; perception de soi/perceptions des autres; la fête actuelle/la prochaine fête; causes/effets; relations; éléments théoriques; etc.). Après avoir codifié mes données, je me suis arrêté en cherchant des points communs ou des similitudes. J'ai repris les « familles de catégories » (acteurs, action, thèmes, etc.) en fusionnant certaines catégories pour les associer aux composantes de l'empowerment, comme le démontre le tableau suivant.

Tableau VII: Regroupement de catégories et leur correspondance aux composantes de l'empowerment

Métacatégories	Sens émergent
1. Motivation, attentes, sentiments 2. Rôle, identité, projet personnel 3. Valeurs, compréhension	Empowerment individuel/Acteurs
1. Ressources 2. Compétences initiales 3. Histoire et profil personnels	Empowerment individuel (avant)
1. Soutien de... 2. Soutien à... 3. Efficacité « sensée »/réflexion vs action	Empowerment collectif/Autorégulation
1. Engagement/participation 2. Dispositions personnelles prises pour le suivi 3. Compétences issues de l'action 4. Résultats effets individuels	Empowerment individuel (pendant/après)
1. Relations 2. Communication	Empowerment collectif/Solidarité
1. Revitalisation 2. Quartier/conditions de vie 3. Ville (gouvernance) 4. Résidents 5. Résultats/effets structurels	Empowerment communautaire
1. Ville (accès au matériel) 2. Ressources/outils/logistiques 3. Intervenants/conditions de travail/autorité et hiérarchie	Empowerment collectif/production/ressources
1. Démocratie 2. Intimité/climat/vie de groupe	empowerment collectif/Intimité organisationnelle
1. Fête 2. Objectifs 3. Nature/origine 4. Intervention/objectifs 5. Symbolique/signification 6. Contraintes 7. Événements	Empowerment collectif/production/ illustrations
1. Résultats/effets structurels	Empowerment collectif/résultats Empowerment communautaire
1. Moment 2. Étapes des processus/rythme/étapes 3. Procédés/méthodes 4. Division du travail	Empowerment collectif/production

La conception de cet arbre catégoriel s'appuie sur une structure reliant les catégories les unes aux autres, dans une suite logique et en fonction du cadre théorique/théorisé. En effet, le dialogue avec les données m'a permis de construire des catégories plus ou

moins formelles à partir d'un cadre théorique en émergence. Par exemple, la catégorie prise de décision fut définie par différentes données, situations et en fonction de l'importance de cet aspect souligné par plusieurs (Ninacs cité par Rheault, 2000; Rogers et al., 1997). La catégorie autorégulation s'inspire de la théorie du groupe optimale (St-Arnaud, 1979). Les données m'ont aussi permis de donner un sens à la dimension de l'autorégulation. D'autres catégories ont d'abord été regroupées autour de la métacatégorie « communication ». Toutefois, comme St-Arnaud (1979) utilise la notion de solidarité, je me suis ravisé et j'ai fini par y regrouper les catégories de circulation de l'information, leadership, etc. D'autres catégories ont fini par constituer un ensemble associé à la production de l'action (prise de décision, méthodes de travail, etc.). Enfin, les catégories « climat », le fait de « se sentir à l'aise » avec le fonctionnement du groupe et la démocratie ont été regroupés pour former la métacatégorie de l'intimité organisationnelle.

J'ai ainsi associé ces catégories aux différentes dimensions de l'empowerment. Cette façon de faire m'a permis d'économiser du temps, de focaliser mon investigation et de faciliter l'analyse (Deslauriers, 1991).

Le raffinement des catégories et l'articulation des liens entre elles s'appuient sur l'utilisation de *mémos*. Ils m'ont permis de consolider mon analyse. Leur rédaction s'est avérée par ailleurs essentielle pour témoigner de l'utilisation de catégories, du processus opérationnel de la recherche, des références et de la construction théorique. J'y ai noté des questions, des décisions, les hypothèses, les problèmes de conceptualisation, le progrès, les relations possibles entre les catégories, les critères et les règles de définition, le sens que je donnais aux données (à travers tous les contacts) et les modifications que je voulais.

Bref, la réduction des résultats était inévitable compte tenu de la quantité de données. Cette opération avait déjà commencé par l'élaboration du cadre conceptuel et les questions générales qui en découlaient. Les outils de cueillette, le choix des réunions à observer, des acteurs à interviewer ont contribué à une « réduction anticipée » (Lessard Hébert et al., 1995). J'ai réduit à nouveau les données en produisant une fiche synthèse de chaque entrevue (en annexe). Ces fiches ont été réunies afin d'en faire une métasynthèse utilisée pour soutenir la présentation des résultats.

Aussi, tout dépendant de la nature du matériau, j'ai eu besoin de préciser les outils méthodologiques facilitant l'analyse. Ainsi, pour les entretiens, j'ai utilisé une fiche synthèse sur laquelle on indique : le nom, la date, les circonstances relatives à l'entretien, les principaux thèmes abordés, les questions intéressantes, les commentaires du chercheur. Pour le traitement des comptesrendus, comme nous l'indique Zuniga (1997) , j'ai conçu (mais je ne l'ai pas utilisé) une grille d'analyse qui me permet de définir le sens d'un tel document dans la vie d'une organisation. Je prévoyais utiliser la méthode développée par Ampleman (1983) pour analyser le « remue-ménages ». Faute de temps, je me suis borné à en présenter les résultats. Certains éléments des entrevues ont fait l'objet d'une synthèse particulière (l'intimité organisationnelle, les conditions de vie dans les quartiers, mascotte, etc.). J'ai aussi fait une synthèse des autoévaluations des réunions. Le découpage des entrevues, pour en tirer des citations significatives ou des vignettes, a été une occasion de réduire les informations recueillies.

Avec cette méthodologie (observations participantes, entrevues, groupes d'appréciations partagées, passeport, auto-évaluations, etc.), j'ai rassemblé et traité une importante somme de données présentées dans le prochain chapitre.

Chapitre 5

RÉSULTATS

Pour situer la fête en terme d'empowerment, j'ai dû déconstruire la chronologie des événements et aller au-delà de la logique avant/pendant/après associé au déroulement normal de l'action. La réalité a été reconstruite afin d'en saisir la logique interne pour mettre en évidence les éléments qui se rapportent à ma question de recherche. J'en suis arrivé à isoler les principaux éléments qui me permettront ultérieurement de porter un jugement sur son potentiel d'empowerment. La présentation de la fête est aussi faite en fonction des aspects organisationnels associés aux processus de la dynamique de groupe décrits précédemment.

Avant de vous livrer les résultats de cet exercice, les données recueillies me permettront de décrire les quartiers en question et de situer la fête dans le cadre de la démarche de revitalisation. Je ferai ensuite une présentation factuelle des principaux faits saillants de la fête. Ainsi, la fête eut lieu le 19 mai 2001, même si l'accouchement fut difficile. Elle connut un franc succès avec près de 1000 personnes rejointes. Beaucoup de gens venaient des quartiers ciblés. Quant à la démarche organisationnelle, elle fut marquée par de nombreux problèmes. Voyons de plus près...

5.1 MISE EN CONTEXTE DE LA FÊTE DES QUARTIERS ANCIENS

À l'occasion de la fête, *« les résidants en collaboration avec certains organismes communautaires »* ont organisé *« leur fête de quartier »*. *« Cette journée printanière d'activités familiales »* se voulait *« à la couleur de chacun des trois quartiers »* et avait comme principal objectif de *« susciter la prise en charge par les résidants de leur fête afin de stimuler leurs sentiments de fierté et d'appartenance »* (Lettre de demande de commandites envoyée le 30 novembre 2000 au nom du comité organisateur). On présentait la fête comme *« un projet collectif qui vise à donner à toute la communauté*

l'occasion de travailler ensemble pour améliorer la qualité de vie et lutter contre la pauvreté dans les quartiers ciblés » (tiré du communiqué de presse, 2 mai 2001).

Comme on l'a vu précédemment, la fête des quartiers fait partie d'une stratégie plus vaste de revitalisation portée par des organisations du milieu ayant signé un cadre d'intervention conjoint au mois de mai 2000³⁵. Au moment de la fête, la démarche n'était pas incorporée. Sa gestion reposait sur un comité tactique composé de représentants de la Ville, du CLSC, de la pastorale sociale, de la Corporation de développement communautaire (CDC) et du Centre local d'emploi (sécurité du revenu). L'argent destiné à la démarche de revitalisation des quartiers anciens était administré avec la collaboration de la CDC qui agissait à titre de fiducie. Ce comité tactique relevait du comité de pilotage où se retrouvaient les partenaires afin de définir les grandes orientations de la stratégie de revitalisation.

Ainsi, les partenaires veulent améliorer les conditions de vie des citoyens des quartiers anciens de Salaberry-de-Valleyfield. Dans ce sens, les partenaires obtinrent le soutien financier du Centre local d'emploi pour embaucher une personne qui consacra beaucoup d'énergie à informer et mobiliser les résidants des trois secteurs.

Selon les données recueillies, ceux-ci vivent en effet des conditions de vie difficiles. Comme le résume une représentante de groupe ayant pris part à l'organisation de la fête, *« au début, les résidants essaient de s'en sortir, de nager, pis un moment donné ils se laissent engloutir »*. Un autre acteur le confirme : *« ils acceptent d'être logés à ces conditions de logement, pas qu'ils acceptent de façon volontaire, mais je veux dire que c'est comme inévitable en quelque part »*.

Généralement, ces trois secteurs sont des quartiers pauvres. Les commentaires de résidants le précisent : *« dans le fond, ça l'air B.S. Le dedans des maisons, le dehors, c'est tout décrissé »*; *« vu de l'extérieur, ça semble tough , ça semble dure »*; *« c'est pas mal des drogués aussi »*, etc.

³⁵ Ces ressources décidèrent d'incorporer la démarche. L'organisme PARTENAIRES POUR LA REVITALISATION DES ANCIENS QUARTIERS vit formellement le jour au printemps 2002. Son conseil d'administration est composé de représentants d'une entreprise d'insertion, du CLSC, de la Ville, de la Commission scolaire, d'un résidant, de la Maison des jeunes et du Centre local d'emploi (sécurité du revenu).

Les personnes ayant pris part à l'action ont été invitées à donner leur définition de quartier. Elles délimitent leurs quartiers, les décrivent et les expliquent. On constatera avec elles et à la lumière des données la gravité de la situation malgré la taille de la communauté campivallensienne. Les réponses sont variées et confirment le caractère relatif de la notion de quartier. En effet, pour les organisateurs, le quartier c'est « *ma découverte, mon environnement, être bien chez soi* » ; « *un milieu de vie, des gens qui s'entraident, là où il fait bon vivre, où l'on se connaît* » ; « *mon coin de ville* » ; « *mon coin de la ville* » ; « *ma famille, mes amis, mes voisins, des personnes avec qui je vis* » ; « *l'avenir* » ; « *ma vie et c'est essentiel!* »

À leurs yeux, les conditions de vie qui prévalent dans ces quartiers se manifestent par plusieurs pressions déstructurantes pour les individus, les liens sociaux et les ressources. Les acteurs interviewés ont été nombreux à faire la même analyse dont cette dame qui habite le quartier Nord depuis 32 ans (interviewée à la fête de quartier) et une représentante de groupe qui habita dans un des quartiers pendant près de dix ans :

« Tout s'use, tout vieillit, c'est normal. Il y a eu ben des feux, il y a eu des maisons qui ont été démolies, ça fait des terrains vagues qui ne sont pas toujours entretenus. C'est sûr qu'on aimerait avoir un quartier plus vivant. Il n'y a presque plus de commerce dans le quartier...Pour les personnes âgées du quartier ça leur nuit beaucoup.

J'ai vu des gens déménager à pied avec des brouettes. C'est sûr que ça s'entraide. Ça déménage pas loin, trois ou quatre maisons plus loin. Ils ne vont jamais loin, même dans leur déménagement ».

D'autres acteurs décrivent à leur manière la dynamique propre à ces espaces urbains.

Une intervenante résume :

« C'est comme une famille. La majorité des gens se connaissent [...]. Quand je questionnais les gens sur le pourquoi ils ne changeaient pas de quartier [...] Les gens répondent toujours « ma famille est là, j'ai pas d'auto. Je suis proche de tous les services qui existent. Si j'ai un problème, il y a mon petit dépanneur du coin qui est très ouvert. »

Par exemple, une résidante habitait le quartier Nord jusqu'à tout récemment : « Le

monde sont ben social. Si tu fais pas chier le peuple, ils vont t'accepter. Si y t'aiment pas la face, oublie ça, y viendront pas te parler. » Un autre acteur reste aussi dans le quartier Nord depuis près de dix ans.

« Ma femme déteste le quartier Nord. Si je retourne avec elle, c'est garanti qu'on reste pas dans le quartier Nord (rire). [...] Il y a beaucoup de chicanes de paliers, pis de galeries. C'est peut-être à cause qui sont tannés d'être dans la misère, pis ils manquent de patience et manquent de tolérance. »

Les résidants des quartiers anciens font, effectivement, face à des conditions de pauvreté. Une représentante de groupe qui a vécu dans le quartier Nord en témoigne :

« C'est difficile de croire qu'il existe quelque chose ailleurs quand tu es toujours dans ce milieu-là. À l'époque où j'étais là, au moment où je me levais pour aller travailler le matin, la majorité des gens se couchaient. C'est un autre niveau de vie. Tu penses à une autre façon. »

Une remarque faite par un acteur le souligne aussi : *« ils ne travaillent pas, ils sont accrochés à d'autres valeurs que les valeurs de la société. Ils sont plus au jour le jour. [...] Il font plus de voisinage. Il y a du troc en dessous, des échanges de services. C'est une culture à part »*. Un acteur ayant grandi dans le quartier Nord fait cette remarque :

« Le petit voisin de ma sœur, lui, il est bien là-dedans. Il s'en rend plus ou moins compte. Lui, sa mère, sa grand-mère ont toujours vécu dans ce pattern-là. Pour lui, c'est comme ça. Il y a des gens comme lui, il y a les autres à côté. Pour lui c'est séparé de même. Lui, il est de ce bord-là de la clôture et c'est correct. Il n'est pas né dans l'autre bord de la clôture. Quand on est d'un quartier ancien, est-ce qu'on est conscient qu'on peut avoir mieux? »

Plusieurs acteurs impliqués dans l'organisation de la fête constatent d'ailleurs le caractère structurel et territorial de la pauvreté : *« c'est difficile de croire qu'il existe quelque chose ailleurs quand tu es toujours dans ce milieu-là . À vivre là-dedans, le minding devient très différent. C'est carrément de la survie dans plusieurs cas... Tout le reste va avec »*, résume un acteur ayant grandi dans un des quartiers. Pour une ancienne résidente qui *« connaît tout le monde »*, le quartier Nord est pauvre : *« pas en fait de personne, en fait de la façon à quoi ça ressemble... C'est pas de leur faute non plus mais c'est pas mal des drogués aussi »*. Bref, les situations personnelles, familiales et sociales limitent en effet les occasions favorables selon une

représentante de groupe :

« C'est ce qu'on constate depuis quelques années, de plus en plus ça s'étend aux jeunes. Ça devient encore plus inquiétant. C'est de génération en génération. Après les parents, maintenant c'est les enfants. Dans les débuts, les gens étaient plus revendicateurs, mais avec les années ils sont plus fatalistes. »

■ ■ ■

La fête de quartier est la première d'une série d'activités s'inscrivant dans une stratégie locale de lutte contre cette pauvreté. En effet, les promoteurs soutiennent l'organisation d'activités conçues de façon à leur fournir des outils pour mieux comprendre ce qu'ils vivent et avoir un meilleur contrôle sur leur quotidien. À ce titre, l'organisation de la fête mérite une attention particulière.

Ainsi, le groupe mis en place par la suite voulait faire de la fête une occasion de symboliser le lien historique entre les quartiers et la *Montreal Cotton*. Pour ce faire, le comité organisateur invitait les résidants, lors de la fête, à porter un bout de coton en signe d'adhésion à ce projet collectif.

« Le développement de Salaberry-de-Valleyfield et, plus particulièrement, celui des quartiers anciens est rattaché, en grande partie, à l'essor de la Montreal Cotton. [...] Ce bout de coton permet non seulement de se remémorer nos origines, mais il rappelle que les conditions de logement actuelles des résidants des quartiers anciens sont influencées directement par notre passé industriel. [...] Ce bout de coton symbolise pour ceux qui le porteront l'engagement de travailler avec d'autres au meilleur de leurs talents pour améliorer la qualité de vie des trois quartiers les plus anciens de Salaberry-de-Valleyfield. » (extrait du communiqué de presse, 2 mai 2001).

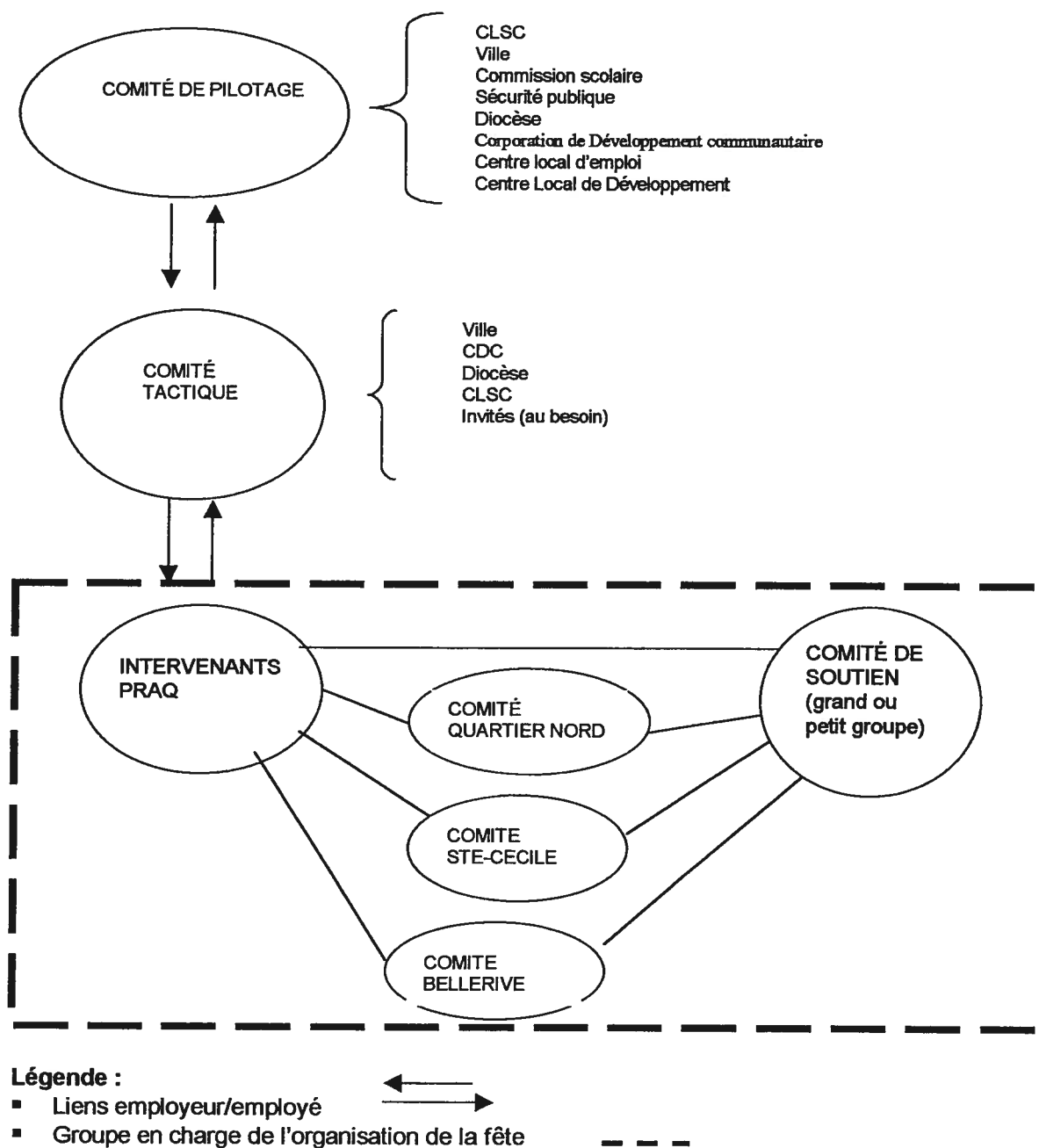
Les organisateurs promettaient « des activités communes et singulières » pour les trois quartiers, recréant « une fête de quartier à l'ancienne où il sera permis de s'amuser simplement et de fraterniser en famille » (tiré du communiqué de presse, 2 mai 2001). Par l'intermédiaire des journaux locaux, un élu municipal invitait la population à profiter de la fête pour « découvrir son voisinage et la fierté qu'il l'habite » (Le St-François, 15 mai 2001). La programmation qui suit voulait « mettre en valeur la richesse des quartiers anciens et les forces des résidants » (extrait du communiqué de presse, 2 mai 2001).

Tableau VIII: Programmation de la fête des quartiers (extrait du feuillet publicitaire)

Samedi, 19 mai 2001, de 12 h à 21 h Marché public de Salaberry-de-Valleyfield		
Activités durant l'après-midi De midi à 16 h 30	<i>Des spectacles s'y déroulent...</i>	
<i>La fête commence par une invitation pour un pique-nique familial...</i>	De 12 h 00 à 13 h 00	Harmonie de Salaberry-de-Valleyfield
<ul style="list-style-type: none"> • Course de bébés • Aires de repos • Prises de photos de 500 familles • Coin antique • Stand de démonstration de tissage • Stands d'information par les services municipaux • Stand de démonstration de métiers non traditionnels • Animation et maquillage pour les enfants • Mini-décor : au boulot les bouts de chou • Jeux d'adresse style fête foraine • Tournoi de poches • Tournoi de cordes à danser • Vente de hot dogs sur le site • Stand de limonade • Bingo • Tableaux montrant les données socio-économiques des quartiers • Exposition d'un concours de dessins • Exposition d'un concours de photographies. 	De 13 h 00 à 13 h 30	Mot d'ouverture
	De 13 h 30 à 14 h 00	La Voix de l'âge d'or
	De 14 h 15 à 15 h 15	Loisirs folkloriques de Valleyfield
	De 15 h 30 à 17 h 30	Groupe de musique Patrick Doucet
	De 17 h 30 à 18 h 20	Les Panthères du sud-ouest de Valleyfield
	De 18 h 30 à 19 h 30	Danse Julie Mallet
	De 19 h 30 à 20 h 30	Concours de lipsync
	De 20 h 40 à 21 h 00	Le mot de la fin Clôture de l'événement
Et plusieurs surprises vous attendent.... Soyez de la fête! Venez en famille! L'entrée est gratuite...	Dévoilement des gagnants des concours et du tirage <i>Mon quartier, j'y tiens... et je le fête en famille</i>	

Comme l'illustre l'organigramme présenté à la page suivante, l'organisation de la fête des quartiers s'est faite en constituant d'abord trois comités de quartier qui avaient pour mandat de la réaliser dans leur secteur respectif. À partir de ces trois comités était constitué un comité de soutien qui devait faciliter la coordination de certaines tâches communes (financement, visibilité, etc.). De temps à autre, les trois comités se réunissaient en « grand groupe » (dénommé aussi « comité de soutien élargi »).

Figure 5 : Organigramme de l'organisation de la fête de quartier (2001)



Ce groupe n'existait pas avant qu'on ne décide d'organiser la fête de quartier, mais certaines personnes (surtout les représentants des organismes communautaires) se connaissaient déjà. On y retrouve des représentants des organismes communautaires, des résidants issus des trois quartiers et trois intervenants de l'organisme PRAQ.

La composition du groupe était hétérogène. Ainsi, parmi les acteurs interviewés, on retrouve six propriétaires et quatre locataires. Le statut socio-économique varie aussi : quatre personnes sont sans emploi, deux travaillent et trois sont retraités. L'âge varie un peu aussi, mais la majorité (6/10) des acteurs sont âgés de 35 à 54 ans. Enfin, six personnes ont moins d'une douzième année de scolarité, tandis que quatre d'entre elles ont fait des études postsecondaires (certificat collégial, certificat universitaire, année de baccalauréat, etc.).

Ainsi, pendant plusieurs mois, les acteurs parlaient d'organiser simultanément trois fêtes de quartier finissant par converger en un seul endroit à la fin de la journée. L'événement eut donc lieu le 19 mai 2001, la fin de semaine de la fête des Mères (et du Festival de la truite). Cependant, à compter du 11 avril 2001, les organisateurs décidèrent, devant le manque de temps et de moyens, de fusionner leurs énergies en tenant une seule fête au même endroit en rassemblant les trois quartiers. Cette décision a aussi été l'occasion de réduire à un seul et même comité. Le tableau suivant est une description récapitulative de l'activité.

Tableau VIX : Synthèse de l'organisation de la fête des quartiers 2001

	Description
Acteurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un noyau de 10 résidants actifs (en comptant les départs et les ajouts) ▪ 7 organismes communautaires (ayant mandaté des représentants) ▪ Une équipe de trois intervenants de Partenaires pour la revitalisation des anciens quartiers (PRAQ) ▪ Service récréatif et communautaire de la ville de Salaberry-de-Valleyfield.
Caractéristiques de l'action	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processus organisationnel débutant en juin 2000 et se terminant à la fin juin 2001, nécessitant près d'une trentaine de réunions (compte tenu de l'idée de faire 3 fêtes et de l'organigramme) : localisations, programmations, commandites, promotion, besoins logistiques, mascotte, en cas de pluie, nom de l'événement, passeport, etc. ▪ Le 11 avril, les acteurs décident de tenir une seule fête au même endroit réunissant les trois quartiers ▪ Conférence de presse (2 mai 2001) : mot de bienvenue par un représentant d'un organisme communautaire; présentation et mise en contexte de la fête par l'intervenant, mot d'un élu municipal, mot d'un représentant de la table de concertation en périnatalité, mot d'un résidant actif ▪ Une mascotte (<i>Aimé Duquartier</i>) ▪ Campagne de recrutement et distribution par porte-à-porte de la programmation (2445 portes) ▪ Concours de dessin organisé dans les écoles des quartiers ▪ Parade des quartiers prévue 2 semaines avant (annulée) ▪ Budget de 15 000\$ ▪ Soutien financier de 2000 \$ de la table de concertation en périnatalité; 24 commandites de 50 \$ et plus et 40 commandites de moins de 50 \$ ▪ « <i>Plus d'une centaine de résidants actifs, amis des quartiers anciens, commerçants et d'organismes ont contribué de près ou de loin</i> » (L'Écho de nos quartiers anciens, automne 2001)
La journée même	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 19 mai 2001 ▪ De midi à 21 heures ▪ Au marché public régional ▪ Programmation : prises de photos de 500 familles, kiosques d'organismes communautaires (Centre des femmes, Cercle des fermières, métiers non traditionnels, etc.), jeux d'adresse, concours, exposition de dessins des écoliers du quartier, pique-nique, danse, spectacles de danse et de musiciens, bingo, clowns et maquillage, hot dog, distribution de virevents aux trois cents premiers enfants, tirage, etc. ▪ Organisée dans le cadre de la semaine québécoise des familles ▪ « <i>Plus d'un millier de personnes se sont présentées à la première édition de la Fête de quartier</i> » (L'Écho de nos quartiers anciens, automne 2001).

La coordination de l'action collective reposait formellement sur une équipe d'intervenants de l'organisme *Partenaires pour la revitalisation des quartiers anciens* (PRAQ) qui se partagent les tâches. Ceux-ci étaient nouvellement arrivés en fonction et devaient prendre en charge les autres activités de revitalisation. Au même moment de

la fête, la démarche poursuivait son implantation en s'installant dans les locaux de la ville et en s'incorporant. *« C'est un gros contrat avec plein de choses à faire sans nécessairement de priorités »*, dira l'un des intervenants de PRAQ.

5.2 APERÇU DES INTENTIONS EN MATIÈRE D'EMPOWERMENT

L'idée d'un festival de la fierté est venue après qu'un intervenant de PRAQ eut rencontré une résidente du quartier Nord, par hasard, lors du porte-à-porte organisé au printemps 2000 destiné à faire connaître la démarche de revitalisation, faire l'inventaire des atouts du quartier et recruter des « résidents actifs » : *« Elle m'a dit au début, à propos des gens du quartier Nord « Ce qu'ils n'ont pas, c'est qu'ils ne sentent pas utiles » , « J'ai été accroché là-dessus »*. L'intervenant développa le concept par la suite et le proposa à plusieurs occasions, tant aux résidents qu'aux organisations communautaires.

Lors des activités de recrutement de résidents, on présentait la fête comme un projet collectif qui améliore la qualité de vie dans les quartiers. On veut que les gens impliqués de près ou de loin dans la fête de quartier deviennent des agents de mobilisation par rapport à la revitalisation des quartiers. Bref, l'équipe de trois intervenants de PRAQ voulait développer la fête des quartiers en misant formellement sur une stratégie d'empowerment pour *« que les gens apprennent des choses »* et *« travaillent ensemble »*.

Un intervenant de PRAQ définit ainsi l'approche d'empowerment préconisée...

« L'empowerment c'est juste une question d'estime de soi en partant. C'est ça qu'on peut travailler le plus. [...] La prise en charge de leur quartier c'est un prétexte pour que les gens se tiennent debout... L'amélioration des quartiers ce n'est pas mon objectif, c'est un prétexte pour que les gens qui se sentent mieux dans leur quartier et lèvent la tête et se trouvent bons. [...] La première affaire que faut que tu fasses avec la personne, faut que tu y donnes son estime d'elle-même pour qu'elle fasse quelque chose. Faut que tu trouves ce qui allume la personne pour qu'elle change quelque chose. [...] »

Selon les données recueillies, cette stratégie d'empowerment se résume à donner la parole aux résidents, à donner confiance aux gens, à miser sur les talents *« parce que ça encourage les gens »*, à faire en sorte que l'information circule, à élargir le réseau et

à ne jamais parler de problèmes. Par exemple, au sujet de la programmation, un intervenant de PRAQ précisera la façon de faire...

21 juin 2001 - « On peut y aller plus facilement, deux ou trois personnes qui décident de la programmation, qui vont chercher du monde que ça va leur tenter de faire la programmation que t'as décidée. Là tu pars pis t'as pas d'embûche. Tu n'acceptes pas du monde en cours de processus, t'as pas de remise en question de la programmation, tu ne te bats pas, les résidants tu ne vas pas en chercher, tu ne les laisses pas parler, tu prends la place, tu fais les spécialistes. Ça, c'est la façon traditionnelle de travailler. »

L'organisation de la fête est une démarche en évolution plus « *émotionnelle que rationnelle* ». C'est un travail qui n'est pas totalement planifié, mais surtout « *organisé sur le tas* ». Les intervenants de PRAQ ne veulent pas être « *super structurés* », puis « *organiser toute l'affaire avant* », car...

« Si tu ne donnes pas la démarche à la personne, les gens qui n'ont pas confiance en eux autres, ils n'embarquent pas. Parce que la méthode va aller trop vite. C'est pour ça que je laisse aller peut-être trop. [...] Si on devient trop structuré, est-ce qu'on va défaire ce qu'on veut faire? »

5.3 RÉSULTATS AU NIVEAU INDIVIDUEL

Pour une intervenante de PRAQ, le processus d'empowerment (sans dire à quel niveau) fut un succès « *parce qu'il y a plein de monde qui ont gagné de l'estime* ». Des résidants se sont engagés activement. De plus, une vingtaine de résidants ont signifié leur intérêt à prendre part à l'organisation de la prochaine fête.

Les motifs qui ont incité les gens à s'engager pendant plusieurs mois dans l'organisation de la fête sont tout aussi différents que leurs conditions de vie ou leur capacité d'agir par rapport à l'action collective qu'on leur propose.

Ainsi, chaque résidant actif pouvait attribuer à la fête des finalités particulières : « *je ne connais même pas mes voisins. Le but de la fête ça serait ça : de se connaître. Pour moi, il faut que je m'ouvre. ça va venir tranquillement.* »; « *nous autres, pourquoi on s'est embarqué là-dedans, c'est pour faire changer la vision des autres quartiers* ».

Une résidante : « *J'aime m'occuper, m'impliquer socialement. Je me suis dit « Je vais aller voir ».[...] J'étais emballée à l'idée*

d'organiser toutes sortes d'activités pour des gens de tout âge et de culture différente. »

Une résidante : *« Je me suis dit que j'avais quelque chose à faire du temps que je suis enceinte. J'étais dans la maison 24 heures sur 24 à rien faire. »*

Un résidant : *« Selon l'encart, je voyais qu'on travaillait avec le monde, qu'on essayait de donner de l'estime, de la confiance, qu'on essayait de changer, de travailler avec le monde et pour le monde. De prendre le monde où qu'ils sont pis de travailler pour des projets, d'améliorer leur qualité de vie. »*

Ainsi, l'organisation de la fête a été une occasion de réunir des personnes qui témoignent de conditions de vie très variées. Certaines personnes connaissaient des situations particulièrement difficiles relevant, par exemple, de problèmes de santé mentale, de délinquance (*« j'ai commencé à danser, j'avais recommencé à consommer. [...] Je couchais dans la cuisine avec un matelas, c'était assez heavy »*), de revenu, de logement (*« où il y avait de la moisissure partout [puis] je me faisais sécher les cheveux et si le frigidaire partait, tout arrêtait, le breaker sautait [...] Je fuyais mon logement. J'avais l'impression que je m'en sortais jamais. Je vivais beaucoup d'insécurité »*), etc.

Toutes ces personnes n'avaient pas la même expérience de l'action collective. Pour la plupart des résidants, ils étaient à leur première expérience en terme d'action collective. Les représentants des groupes communautaires étaient plus expérimentées en la matière.

Selon les points de vue recueillis, la démarche a permis pour quelques organisateurs d'enregistrer des gains personnels :

- Une résidante a développé sa confiance en elle-même et a acquis de nouvelles connaissances par sa participation à l'organisation de la fête. Par contre, elle ne veut plus prendre part aux réunions et laisse aux autres le pouvoir de décider. C'était sa première expérience du genre.
- Un résidant a relevé des défis (contacts avec des enfants, des personnes âgées, parler au microphone, monter sur une scène, etc.). Ainsi, il est particulièrement fier d'avoir fait la mascotte. Il en tire des bénéfices personnels. C'est aussi pour lui une première expérience qui lui a donné le goût de s'engager pour améliorer le quartier.

- Une autre résidante est fière d'avoir autant participé (ce fait est souligné par la grande majorité des acteurs). « *Je me sens quelqu'un. Je pense que je vais me sentir encore mieux* », dira-t-elle à la rencontre bilan des organisateurs.
- Une résidante a animé la journée et parlé en public. Pour elle, c'était la première fois qu'elle montait sur une estrade et prenait la parole en public. « *Je me suis fait féliciter par beaucoup de monde que je faisais ça très bien.* »
- Une représentante d'un organisme communautaire s'est affirmée (lors de son départ, elle a nommé ses insatisfactions). Elle a appris de cette expérience (l'évaluation de sa participation et des sources de son insatisfaction, sur la décision de se retirer).
- Un représentant d'un groupe social a découvert, par son expérience du porte-à-porte, un visage de sa paroisse qu'il ne connaissait pas : « *J'ai découvert beaucoup de pauvreté en faisant mon tour...Je n'en revenais pas.* ».

Ces « passages à l'action » varient en nombre d'heures et en nature. Ils fluctuent aussi selon les disponibilités, les circonstances, des limites personnelles, etc.

De l'avis de tous, les membres du groupe (tous les statuts confondus) avaient des acquis qui n'ont pas été reconnus et utilisés au bénéfice de l'action collective qui se mettait en marche. Ainsi, l'expérience dans la danse chorégraphique d'une résidante n'a pas été valorisée; pourtant « *des idées là dedans j'en ai beaucoup, côté costume, côté chorégraphie,* ». On n'a pas non plus exploré l'expérience de mascotte de bonhomme Carnaval et de père Noël d'un résidant, ni les compétences acquises par un des intervenants de PRAQ lors de l'organisation d'un festival western.

Par ailleurs, d'autres données indiquent que plusieurs résidants sont insatisfaits des processus de l'action collective, au point que cela a affecté leur participation. Le groupe a enregistré quatre départs en cours de route et une baisse de motivation chez plusieurs acteurs qui maintenaient leur implication malgré les problèmes de fonctionnement (« *je vais continuer encore pour cette année, mais je ne ferai pas de publicité* », etc.).³⁶ Un résidant a quitté parce qu'il n'a pas obtenu le poste salarié

³⁶ La diminution de la participation de certains acteurs ayant pris part à l'organisation de l'action ne s'explique pas uniquement par la qualité des processus de l'action collective mais dépend aussi des événements de la vie des acteurs.

d'animateur de quartier. Deux personnes ont quitté à cause du mauvais fonctionnement. L'une d'entre elles était résidente. Elle dit avoir été mise de côté alors qu'elle s'était offerte pour leur venir en aide. Elle se l'explique ainsi : *« ou ben, ils voulaient faire ce qu'ils voulaient ou ils étaient mal organisés ou c'était la quantité du boulot »*. Enfin, une représentante de groupe communautaire a laissé la fête parce que cela lui demandait trop de temps, compte tenu des lacunes de l'organisation.

Pour les représentants de la Ville et deux personnes qui ont quitté le projet en cours de route, les résidents n'avaient pas la place qu'ils devaient occuper ou ils ont été laissés à eux-mêmes. Une résidente en témoigne : *« j'suis toute seule, mais j'suis tannée d'être toute seule [...] J'trouve ça plate qui me manque mes filles. »*. Bref, il y aurait eu des occasions d'empowerment manquées ou mal exploitées, comme le rappelle une représentante en entrevue : *« si tu veux garder des gens, fais leur sentir qu'ils sont là pour quelque chose pas parce qu'ils sont là pour boucher une place »*.

5.4 RÉSULTATS AU NIVEAU COLLECTIF ET LES PROCESSUS ASSOCIÉS

La fête des quartiers anciens a vu le jour en juin 2000 sous la dénomination du *« festival de la fierté »*, lors d'une réunion de la démarche de Rues principales à laquelle l'intervenante de PRAQ prenait part. Au-delà du concept, il est intéressant de voir comment les gens se sont approprié le sens de la fête, comment ils en parlent. Cette variété de points de vue est en quelque sorte un élément fondateur de la démarche de revitalisation des quartiers anciens de Salaberry-de-Valleyfield, étant donné que la fête n'existait pas avant et que les organisateurs l'ont construite.

5.4.1 La cible commune (processus de production)

Même si chaque quartier devait avoir sa fête, on ne voulait pas générer de concurrence entre les comités des trois quartiers. On préconisait aussi une mise en commun du travail, une coordination et une distribution des ressources (recherche de commandites, utilisation du matériel, etc.). De septembre à octobre 2000, des réunions ont été organisées afin de préciser le concept de la fête. Ainsi, les personnes réunies pour réaliser la fête disaient vouloir *« se casser la tête pour leur quartier »* (18 octobre 2000), en permettant à chaque

quartier de s'animer avec ses propres couleurs. Les résidants de chaque quartier étaient responsables de l'organisation de cette fête populaire à laquelle tout le monde était convié. Les organisateurs parlaient de barrer des bouts de rue pour faire des activités que les gens ont rapidement déterminées.

Au-delà de la sympathie que suscite l'événement, une représentante de groupe a eu de la difficulté à se situer pendant plusieurs semaines (d'octobre à décembre 2000). Elle insista pour qu'on clarifie les objectifs de la fête car « *ça restait toujours vague dans ma tête, ça changeait de forme, c'était pas assez clair* ». Cela fut fait lors d'une réunion du grand groupe le 15 janvier 2001.

Tableau X : Les objectifs de la fête des quartiers déterminés par les organisateurs, le 15 janvier 2001

- Faire connaître son milieu, changer les perceptions, améliorer la réputation du quartier et de sa population; Mettre en valeur la fierté d'y habiter; Valoriser les belles choses de chaque quartier, faire découvrir les talents locaux;
- Améliorer la qualité de vie;
- Développer le goût pour la fête;
- Mobiliser les résidants et stimuler leur implication dans des projets de quartier; Donner l'exemple à d'autres personnes qui voudraient faire des choses pour leur quartier;
- Développer les relations de fraternité et de solidarité entre résidants;
- Développer la fierté des organisateurs;
- Faciliter le suivi pour l'avenir.

Cette activité a permis aux organisateurs de préciser le nombre de personnes que l'on voulait rejoindre : 350 personnes dans Bellerive, 150 dans Ste-Cécile et 175 dans Sacré-Cœur .

Afin de trouver un slogan pour la fête, une tempête d'idées fut ensuite organisée avec ma participation le 23 février 2001 (en annexe). Cette activité fut précédée d'un exercice de définition/délimitation du « quartier » et une présentation des quelques données sur chacun des secteurs.

Le slogan préliminaire de cette rencontre précise en quelque sorte le sens de la fête qui prend alors la forme suivante : « MON QUARTIER, J'Y VIS, JE L'AIME, JE M'Y RECONNAIS, J'Y TIENS, JE LE METS EN VALEUR. JE LE FÊTE AVEC CŒUR³⁷ ».

³⁷ Certains mots reviennent plus souvent que d'autres. Outre les mots « quartier » (20), « fête/fêtons » (15), on retrouve par importance le mot « cœur » (6), ville (3) aime (3), famille(3), voisin (3) et amis/copains (3). Les idées recueillies font référence à une identité collective (19), à des sentiments (12) à des actions (7) et à des relations (5).

Faute de temps, le groupe s'arrêta là. Les intervenants du PRAQ optèrent pour le slogan suivant : « Mon quartier, j'y tiens...et je le fête en famille! ».

Ces exercices n'ont pas évité qu'un malaise relatif aux différentes cibles communes s'installe. En effet, les remises en question ont été constantes, ce qui a nui à l'avancement du projet : *« on ne savait pas du tout où on s'en allait une semaine avant l'événement parce que c'était constamment remis en question »* me confiera une représentante d'un organisme communautaire. Dès le départ, le projet (organiser trois fêtes dans trois quartiers, simultanément) était trop gros aux yeux de certains : *« on aurait dû ne pas faire la fête pour mieux se préparer »*, déclare un intervenant du PRAQ.

5.4.2 Les prises de décisions collectives (processus de production)

La décision (prise à une rencontre du grand groupe le 11 avril où 15 personnes étaient réunies, incluant les représentants de la Ville) de faire une seule fête fut importante et salulaire.

Cela dit, la décision de ne faire qu'une seule fête réunissant les trois quartiers permet au groupe de faire un gain en terme d'empowerment collectif. Une résidente témoigne, suivie d'une représentante d'un organisme communautaire :

« On manque de bénévoles. On a chacun des problèmes, si on se mettait ensemble on en aurait moins. [...]Moi j'ai ben peur de manquer de bénévoles. J'suis ben insécure dans ce qu'on va avoir et dans ce qu'on va manquer. »

« Je pense qu'on est obligé de se faciliter la vie cette année. On peut utiliser l'expérience qu'on va vivre cette année pour pouvoir vivre la fête comme on l'a prévu dans le projet initial. Tout le monde va être plus à l'aise dans quelque chose comme ça l'année prochaine. »

Elle a permis à tout le monde de se réjouir des résultats de la journée du 19 mai. Cela n'empêche pas les importantes nuances faites par plusieurs acteurs.

Cependant, les organisateurs considèrent généralement les réunions déficientes : *« on*

par importance le mot « cœur » (6), ville (3) aime (3), famille(3), voisin (3) et amis/copains (3). Les idées recueillies font référence à une identité collective (19), à des sentiments (12) à des actions (7) et à des relations (5).

restait toujours sur le même point », « il y avait de longues remises en question constantes ». Une représentante d'un organisme communautaire résume la situation :

« On a beau vouloir, un moment donné, il faut s'arrêter, il y a une décision qui a été amenée, à moins qu'on amène des arguments percutants. Il faut avancer, pas constamment revenir. [Cela a] nui à l'avancement du projet. »

Aussi, à maintes occasions, les acteurs ont identifié une certaine confusion dans le déroulement des choses, soit en cours de réunion ou lors des auto-évaluations : *« j'peux tu t'arrêter, peux-tu clairement... »*; *« J'ai perdu où t'es rendue »*; *« Il y a des choses qui sont en train de se mêler »*; *« J'veux savoir si vous comprenez où on est rendu »*. On observe un flottement en ce qui a trait à l'idée de ne faire qu'une seule fête. Plusieurs acteurs se rappellent en effet, lors de l'évaluation finale du 21 juin 2001 que *« la fête de quartier, on en fait une ou trois, ça traîné tout le long »*, qu'on *« a essayé de le liquider, mais on ne l'a pas liquidé »*. Il fallait qu'on décide quelque chose, *« sinon on aurait senti que tout était pour péter. Fallait que ça se décide, ça ne pouvait pas attendre une journée de plus »*.

En fait, la démarche a été caractérisée, selon plusieurs, par des méthodes de prises de décisions floues et le manque de suivi des décisions (*« ça prend du temps avant d'opérer en réunion »*). D'autres problèmes de situent au niveau du déroulement des réunions et de la planification.

5.4.3 Les méthodes de travail (processus de production)

L'équipe de PRAQ a déployé certains moyens pour faciliter la participation des résidants (on leur demande de prendre la parole lors de la conférence de presse, on leur offre de l'aide pour organiser leurs activités, etc.). En ce qui a trait au fonctionnement des réunions, on utilise des méthodes qui facilitent le travail en équipe et la prise de décision collective. Ainsi, les gens sont satisfaits de la manière dont il a été décidé d'annuler la parade qui devait se tenir deux semaines avant la fête.

Cependant, devant les lacunes de l'organisation du travail, une représentante d'un groupe a cherché à compenser en prenant des tâches qui ne lui revenaient pas. Une autre représentante s'est aussi sentie obligée d'en faire plus, alors qu'au début son organisme voulait seulement soutenir les résidants dans l'organisation de leur fête.

Le processus était laborieux, déficient, vague et instable pour la grande majorité des acteurs ayant pris part à l'organisation de la fête. Ainsi, une résidente sort très peu satisfaite du travail en équipe étant donné la faiblesse de l'organisation : « *sur une échelle de 1 à 10, je mets 0, sauf juste à la fin* ». Ces constats valent autant pour la démarche dans son ensemble que pour le déroulement des réunions, comme en témoignent deux acteurs :

« Ils [les intervenants de l'équipe] me demandait quasiment combien il y aurait de sucre dans les tasses à café, pis qu'on ne savait pas s'il y allait avoir du café pis s'il y avait une cafetière. On a passé ben du temps sur des choses comme ça quand les prévisions n'étaient pas encore faites.

Moi, j'arrive là, le soir, je me rends compte qu'il n'y avait rien de structuré, qu'on lâchait lousse [...] pis on essaie de voir ce que les gens en ressortent. »

Ce malaise se manifeste aussi au sein de l'équipe de PRAQ alors qu'un intervenant trouve sa première expérience difficile. La raison invoquée? « *L'organisation de la fête n'était pas planifiée* », me dira-t-il. Une résidente critique aussi le manque de planification: « *on n'était pas bien organisé, c'était tout croche* ». Plusieurs acteurs le confirment. Une autre organisateur fait un simple constat : « *quand on revient, avec le suivi de la rencontre du comité, ça tout changé en cours de route pis on se demande si on a manqué des bouts* ».

Aux yeux de plusieurs, l'équipe qui était responsable de soutenir l'action collective a fonctionné par improvisation. Les commentaires dans ce sens sont très nombreux et variés : « *Les orientations étaient floues.* », « *On semble être toujours à recommencer les choses.* », « *On n'a pas vraiment d'éclaircissement. Ça reste là.* », « *On s'en allait dans quelque chose pis c'était mal organisé.* », « *Peut-être qu'il y a certaines choses qui n'ont pas été faites pas assez d'avance.* », etc.

La lenteur puis la soudaine rapidité du rythme de travail et le fait « *d'avancer-d'un-pas-et-de-reculer-de-deux* » ont eu des effets négatifs sur la qualité du travail collectif. Par exemple, les Copines ont été obligées d'attendre trois mois avant que les deux autres quartiers les rattrapent (période pendant laquelle les copines ne faisaient rien), ce qui a

affecté leur mobilisation : *« pendant trois mois de temps on ne faisait rien. On attendait que le monde avance. ».*

5.4.4 Les conditions de participation (processus de production)




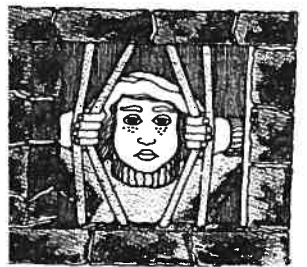




Les difficultés éprouvées dans la dynamique de groupe ont créé des embûches de taille pour les acteurs porteurs de l'action collective, en réunion et au long de la démarche :

« J'ai déjà commencé à parler, un moment donné, ç'a commencé à couper, pis jusqu'à la fin je n'ai pas parlé. Le monde ne s'écoute pas. [...] Je le sais que si j'avais continué, j'aurais pogné les nerfs. Je me connais, c'est pour ça que je me retire...

On revenait des fois pis on se disait : « On va continuer, on va abandonner aussi. Qu'est-ce qu'on fait là? [...] On était déçu par bout. »

Organiser une fête de quartier dans trois quartiers était une idée qui paraissait facile au début. Elle s'est avérée compliquée jusqu'à la fin, comme en font foi les résultats du photolangage d'évaluation tenu le 21 juin 2001.

Tableau XI : Quelques résultats d'un photolangage, 21 juin 2001 (« La fête de quartier c'était... »)³⁸

	<p>Un acteur revoit le chemin parcouru, du point de départ au pont d'arrivée en passant par là où le groupe est passé.</p>		<p>Un intervenant de PRAQ avait l'impression de « recoller le moral », de « boucher des trous ».</p> <p>Pour un des intervenants de PRAQ, « c'était un casse-tête avec et malgré plein de difficultés. »</p>
	<p>Pour une représentante d'organisme, « c'est une belle victoire. Un défi de taille a été relevé en peu de temps. »</p>		<p>Un acteur est perplexe. « Ça marche ou ça ne marche pas, on tire les rideaux ou on regarde la foule. »</p>
	<p>Un intervenant de PRAQ : « J'ai couru toute la journée. »</p>		<p>Une résidente avait l'impression de tomber. « Je ne savais pas où je m'en allais. »</p>
	<p>Une représentante de groupe : « Les fleurs arrosées de mon expérience, ce qu'on a vécu, ça va s'épanouir cette activité là ».</p> <p>Pour plusieurs (3), la fête a permis aux talents de pousser, de se développer.</p>		<p>Une résidente : « Je me sens quelqu'un. Je pense que je vais me sentir encore mieux [...] Je suis un grosse batailleuse [...] Des fois quand quelqu'un va avoir une opinion différente. ».</p>

³⁸ Lors de la rencontre bilan du 21 juin 2001, les acteurs ont eu l'occasion de résumer leurs impressions de la première fête. En fonction d'une question (« la fête de quartier c'était... »), les organisateurs devaient choisir parmi plus de 80 illustrations celle qui résumait le mieux leur impression.

Bref, si la fête a été couronnée de succès (aux yeux de tous), on ne peut pas conclure qu'il y a eu autant d'enthousiasme par rapport aux processus organisationnels, comme le rappellent deux acteurs parmi plusieurs :

« On a travaillé fort. On a fait des démarches, des réunions, des réunions, puis des réunions de travail et de réflexion pis finalement la fête n'aura pas lieu dans notre quartier... Grosse déception, mais... Faut mettre de l'eau dans notre vin. »

C'est sûr quand on voit le beau temps, que la foule est là, les gens qui s'amuse, c'est sûr qu'on est motivé, c'est sûr qu'on veut recommencer. S'il y avait fallu qu'il pleuve cette journée-là, avec ce qui s'était vécu en préparation avant, j'pense pas qu'aujourd'hui vous n'auriez pas dit « ah oui on la fait quand même l'année prochaine, si on se fiait juste à l'organisation comme telle. Une chance que la journée en elle-même a été motivante. »

En fait, le cumul d'insatisfactions a été tel qu'il a amené des départs (deux résidants et deux représentants) et une baisse de motivation du côté des organisateurs restants.

■ ■ ■

Pour certains, les difficultés éprouvées au niveau du soutien offert aux acteurs et les manques importants au niveau des communications ont nui au rendement de l'intervention. La créativité et la prise de parole en ont aussi souffert.

5.4.5 Interactions entre les membres du groupe (processus de solidarité)

Plusieurs acteurs (résidants et représentants des organismes communautaires) ont par ailleurs apprécié le fait de connaître de nouvelles personnes. *« De discuter avec elle, d'avoir eu des projets avec elle, c'était le fun. »*; *« Je me disais qu'on allait être capable de faire des choses ensemble parce qu'on se comprend »*, etc. Ce n'était pas des gestes isolés. Les gestes de réciprocité ont été nombreux. Les gens se sont mutuellement épaulés lors de périodes plus difficiles (*« tu lui diras que tu m'as appelé et que je trouve que c'est une bonne idée »*; *« Elle me faisait confiance pis elle avait besoin de moi, pis je l'ai aidée »*; *« Il a besoin d'être soutenu pis je vais le soutenir le »*

19 mai. Je vais lui faire son petit souper »; « Elle est venue me montrer où elle reste. »). J'ai aussi observé de nombreux encouragements entre les acteurs : *« Je te félicite d'avoir tenu jusqu'à la fin »; « elle m'a dit que j'avais fait une excellente job »; « on a besoin d'organisateur comme vous ».*

Cependant, l'hétérogénéité du groupe occasionna certaines tensions. Ainsi, le plus dur pour un intervenant de PRAQ fut de rallier des gens qui ne sont pas tout à fait au même niveau.

«... [À propos d'une actrice en particulier] faut qu'elle accepte que tu vas donner de l'information. Il faut que... [une autre actrice en particulier] accepte que le rythme soit pas aussi grand parce que ce n'est pas tout du monde comme elle qui sont à leur centième affaire qu'ils organisent...Faut que tu deviennes patient pis quand t'es quelqu'un de pas patient ce n'est pas facile en partant. »

Cela dit, les choses ne se font pas aisément, même entre amies (dénommées les « Copines du Nord ») : *« J'suis pas capable de travailler avec elle. J'ne sais pas si je reste dans la démarche »;* etc. D'autres commentaires témoignent de relations plutôt distancées entre organisateurs : *« On dirait qu'il se prenait pour un autre », « Elles étaient un peu trop déplaisantes parce qu'elles n'étaient pas assez sérieuses. », « Quand elle est arrivée, ils étaient trois à miner l'humeur du groupe. Ils étaient une petite clique ensemble. », etc.*

Le groupe fut par ailleurs marqué par plusieurs difficultés dont celle liée au fait que l'organisation de la fête avait été amorcée trois mois plus tôt dans le quartier Nord. Une telle attente a démobilisé la « gang de filles » qui se réduisit au fur et à mesure. Une des résidentes du quartier Nord en parle : *« quand on a demandé pour les trois quartiers, nous autres on s'est senties écrasées. Nous autres ce qu'on voulait montrer, c'est que le monde voit que c'est nous autres qui l'a organisée ».*

Par ailleurs, plusieurs personnes soulèvent les problèmes au niveau des échanges entre les membres et la qualité des interactions lors des réunions. La prise de parole dans le groupe n'est pas, en soi, une chose facile. L'expérience vécue par des organisateurs témoigne de la dynamique :

« Durant les rencontres, celles qui étaient les plus heavy, celles

qui n'avaient pas de structure pantoute, je voyais des gens qui voulaient intervenir pis qui ne réussissaient pas à intervenir, pis d'autres qui intervenaient continuellement pis qui étaient privilégiés; « je n'ai quasiment pas eu le temps de parler de la réunion. J'ai levé ma main pas mal souvent au début. Je n'ai pas eu la chance de parler ».

5.4.6 La circulation de l'information (processus de solidarité)

Les données ne me permettent pas de mettre en évidence un élément positif à ce niveau, si ce n'est la fusion des trois comités en un seul afin d'organiser une seule fête pour les trois quartiers. Les problèmes de communication ont été réduits d'autant.

Il y a eu une insatisfaction généralisée à l'égard de la circulation de l'information. On juge que l'information n'arrive pas égale à tout le monde. Un acteur dira : *« ce n'était jamais clair quand est-ce qu'il y avait des réunions »*. Un autre en fera autant :

« on décidait quelque chose, pis on avait la réponse, « Faites-vous-en pas, c'est supposé, ça va marcher. On va demander... ça devrait aller ». Là, ils revenaient avec autre chose la fois d'après « Ça marchait plus »...Je ne sais pas où ça bloquait ».

Une représentante d'un groupe résume la situation :

Le manque de clarté, d'information, de communication concernant la Ville entre autres, j'ai été déçue un petit peu. Ça avait l'air général. Moi, au début, je ne posais pas de questions. Je me suis dit « vu que c'est la première, tant pis pour toi, c'était à toi d'être là avant ». Mais là, quand je me suis rendu compte que ça avait l'air unanime un petit peu ce manque d'information là, je trouvais ça plate un petit peu.

Comme le disait une participante, *« on se dit «j'étais-tu dans la lune, j'en ai perdu des bouts » »*.

5.4.7 Les difficultés rencontrées (autorégulation)

Devant les difficultés éprouvées par le groupe, des représentants des organismes communautaires et des résidants ont introduit des outils ou des notions concernant le fonctionnement du groupe afin de corriger en cours de route la trajectoire ou l'efficacité du processus. Ces interventions ont touché le fonctionnement général de la démarche (*« comment on s'organise pour que ça fonctionne? »* demande un participant; une autre personne nomme régulièrement ces difficultés relatives aux réunions telles que le

manque de ponctualité et le manque de suivi et suggère des solutions, etc.) et le déroulement des réunions.

On voit ainsi au respect du temps et à la portée de la décision. Un acteur propose une méthode de travail pendant qu'un autre invite le groupe à passer à une autre étape ou qu'un autre se préoccupe du climat advenant le résultat du vote. À une autre occasion, un individu invite les gens à parler une seule personne à la fois, une autre personne suggère de vider la question parce qu'on « *perd le feeling* ». À une réunion, une résidente suggère de rassembler les idées émises de manière systématique pour chaque point traité, etc.

Toutefois, de l'avis de plusieurs, les évaluations des réunions n'ont pas permis au groupe de s'améliorer au fur et à mesure, car les correctifs n'étaient pas apportés de l'avis même d'un intervenant de PRAQ.

La maîtrise collective des processus précédents a donc été difficile à plus d'un niveau. En effet, les opinions émises par les acteurs (issues des observations participantes, des entrevues, des auto-évaluations, etc.) pointent du doigt une série de problèmes (le manque de ressources humaines, la surcharge de travail, le manque de planification de l'action avant son démarrage, le manque de connivence avec les organismes communautaires, les relations difficiles avec la Ville, etc.) .

Même les organisateurs les plus satisfaits de la démarche organisationnelle ont trouvé l'expérience difficile :

« Dans ce processus en démarrage, cela a exigé vraiment beaucoup d'essais et erreurs si on peut dire avant d'arriver à quelque chose de plus solide. C'est dans ce processus-là qu'on s'est pûqué tout le monde. »

« S'il y a des embûches qui se posent dans des projets que l'on a, qu'on le sache tout de suite, mais pas que ça prenne un mois. On a perdu quatre semaines pis il n'y a pas grand temps qui nous reste. »

Tous les acteurs tirent des leçons de l'expérience.

5.4.8 Se sentir « à l'aise » à travailler en groupe (intimité organisationnelle)

Les intervenants sont conscients du défi de la fête : favoriser les apprentissages et le développement de compétences des personnes tout en tenant compte de la dynamique de groupe. Une intervenante avoue ne pas avoir fait grand-chose dans ce sens et dit avoir manqué de moyens pour permettre l'appropriation de la démarche.

On sent que l'appréciation des processus de l'action collective n'est pas la même. Pour une représentante d'un groupe, l'approche de l'intervenante qu'elle qualifie de *« donnez-moi-toutes-vos-idées, apportez-toute-votre-contribution-pis-on-va-travailler-avec-ça »* l'a motivée : *« je me suis sentie libre d'apporter beaucoup de choses »*. Elle n'est pas seule. Une autre représentante a apprécié la démarche parce que...

« c'est que tout le monde est écouté. Quelle que soit la suggestion, on pouvait en débattre tout le temps, que t'aies de l'expérience ou pas dans ce genre de comité là, ce n'était pas important. Tout le monde avait son mot à dire. Tout était considéré. »

Quant aux documents, l'avis des acteurs est partagé. Pour d'autres, les *« papiers qu'elle faisait aidaient le monde. Si elle ne les avait pas faits, tout le monde aurait été perdu »*. Néanmoins, tout le monde s'entend pour une conception plus conviviale, plus simple et moins formelle. Plusieurs trouvent que les documents sont jugés parfois redondants, compliqués et trop nombreux (entre autres parce qu'il y avait trop de paliers).

Aux yeux d'une représentante d'un organisme communautaire, même si ses usagers *« étaient perdus et disaient « Ce n'est pas ma place », ça prenait un certain temps pis ils finissaient par comprendre »*. D'autres se rappellent que *« ce n'étaient jamais clair quand est-ce qu'il y avait des réunions »* et que *« les gens ne sentaient pas qu'ils faisaient partie d'une équipe, qu'ils faisaient des choses interreliées »*. Pour d'autres représentants d'organismes communautaires, les résidants ne se sentaient pas à l'aise : *« les résidants qui ne sont pas habitués aux réunions n'étaient pas rendus là »*; *« elle s'est aperçue qu'elle parlait tout le temps et qu'elle ne parlait pas au bon moment. Elle ne savait pas comment faire autrement »*.

Enfin, selon plusieurs, le processus n'était pas démocratique. Ce fut l'objet d'un débat

en lien avec la place qu'on accordait aux nouveaux venus en cours de démarche. Une intervenante semble avoir été dépassée par les événements :

« En grand groupe, ça m'inquiète. Le projet c'est pour développer les compétences. Quand on est habitué à des ordres du jour, je trouve ça difficile d'interrompre quelqu'un. L'ordre du jour est toujours un casse-tête. Cette démarche vous appartient. C'est une démarche démocratique. Je tranche trop? Pas assez? »

5.4.9 Le rôle des intervenants de PRAQ

Les intervenants du PRAQ³⁹ assumaient l'animation, le secrétariat et la préparation des réunions. Leur manière d'orchestrer le travail collectif ne fut pas appréciée par plusieurs et a suscité d'importantes insatisfactions, car *« il aurait fallu être plus structuré pour être capable d'aller chercher des résidants, les embarquer dans le processus »*. Pour une intervenante de PRAQ, toutes les difficultés relevées le 21 juin 2001 sont toutes en lien avec ça.

« faut que tu aies le temps de planifier ton intervention avec chacune des personnes que tu vas chercher. Ça, je n'ai pas tout à fait le temps de faire ça. [...] Faudrait faire des choses par rapport à l'ordre du jour, parler à la bonne place. Je ne l'ai pas fait de façon systématique. Dans la vie, on apprend souvent sur le tas. On apprend des choses en regardant les autres. [...] En principe, tu dois faire du suivi et préparer des réunions. Juste l'histoire du compte-rendu. C'était impossible pour moi de faire les comptes-rendus quand on voulait que la chose avance... Dans un monde idéal, avec du monde qui le prend en charge. On aurait peut-être dû demander si quelqu'un voudrait faire les comptes-rendus. On a peut-être pris trop de place. »

Pour une représentante d'un groupe, il y a plus : *« tu rentres dans l'organisation, oui c'est correct. Tu sors, c'est encore correct. Décide qu'on change la décision qui a été prise la réunion d'avant ben c'est correct »*. Pour une résidante, s'il y avait eu plus de résidants qui auraient pris part à l'organisation, *« il y en aurait qui auraient lâché en cours de route parce que justement, il n'y avait pas de soutien là. »*

■ ■ ■

³⁹ Quelques mois après l'entrée en fonction de la coordonnatrice, il y eut l'octroi d'un Fonds de lutte contre la pauvreté qui a fourni deux employés qui n'avaient pas nécessairement d'expérience pour accomplir certaines tâches qu'on leur confiait (animation, promotion, recherche de commandites, gestion, etc.).

En fonction de données recueillies, on peut constater que l'empowerment collectif s'est manifesté à quelques reprises. Par exemple, l'annonce au groupe que la Ville ne fournissait pas la scène a donné lieu au développement d'une force collective axée sur un plus grand pouvoir d'agir. La réaction du groupe semble unanime : *« on trouve ça cheap »*. On cherche à comprendre (*« s'ils nous coupent les vivres pour qu'on aille là ils veulent qu'on aille... »*, etc.). Par la suite, on pense s'arranger tout seul (*« on va se la faire commanditer »*, *« Je peux prendre les tables et vous les refile. On est supposé s'entraider »*, dira une des Copines.), mais on se ravise devant les conséquences d'un tel geste (*« si on fait ça, on passe par-dessus un partenaire important »*). Enfin, on prévoit relancer la Ville (écrire une lettre, rencontrer des conseillers, questionner lors d'une séance du conseil municipal, etc.), *« ensemble [parce que ça] pourrait avoir plus d'impacts, en plus d'éviter de mettre en évidence nos faiblesses... »*.

L'autre exemple réfère à la décision de ne tenir qu'une seule fête réunissant au même endroit les trois quartiers.

« Quand on a décidé de faire une fête de quartier, on est devenu UNE équipe. Ça a changé toute l'affaire. L'idée d'une grosse fête, de faire une grosse affaire promotionnelle, avec la Ville avec ça, je trouvais ça fantastique pour pouvoir mettre, justement, un focus sur nos trois principaux quartiers pour leur redonner une valeur. C'est quelque chose de fort, de grand, qui réunit plein de monde. »

Le fait de se regrouper (une seule fête en un seul lieu) était un choix judicieux aux yeux de tous. *« C'est une première »* et *« c'est à force d'en faire qu'on s'améliore »* diront plusieurs acteurs et *« l'année prochaine, on va pouvoir plus regarder les aspects de se connaître les uns les autres »*.

Les acteurs sont satisfaits de l'action collective parce qu'on a accompli ce qu'on voulait faire. Ainsi, à la fin de la démarche organisationnelle, les membres ont aussi constaté que le groupe qui organisait la fête était meilleur. Plus spécifiquement, pour des représentants des organismes communautaires, la démarche fut positive : *« étant donné que c'est une première édition, tout était à faire. [...] On avait la forêt à défricher avant... On a abattu beaucoup de boulot. [...] Je regarde le résultat pis je trouve qu'il est excellent »*; *« On trouvait ça le fun que les trois quartiers soient rassemblés »*.

Cependant l'accouchement fut difficile. Ces résultats s'expliquent par le fait que l'équipe a compensé le manque de bénévoles et a tenté de voir aux problèmes. Aux yeux de tous, les résultats se sont aussi fait sentir tardivement (un mois avant la fête). Ainsi, une résidante semble avoir trouvé l'expérience difficile à vivre : *« on s'est investi beaucoup. Moi, vraiment vraiment beaucoup. [...] Je voyais ça ben gros l'affaire. En même temps, j'ai plein de déception. Je le vis personnellement vraiment. J'en pleure... »*. Un autre acteur juge d'ailleurs que la mobilisation était faible et qu'au 2/3 du processus on sentait un mouvement de panique. *« Je ne suis pas sûre que si on avait su dans quoi on s'embarquait au début ça se serait réalisé »* rajoute une autre personne. Enfin, les intervenants estiment aussi que la démarche aurait pu mettre en place de meilleurs processus (avec plus de ressources et de temps).

5.5 RÉSULTATS AU NIVEAU DE LA COMMUNAUTÉ

Les organisateurs se réjouissent unanimement de ces « résultats » qu'ils semblent avoir davantage appréciés que le « processus » organisationnel de la fête. *« C'est une super belle activité qui va mobiliser »*, dira-t-on unanimement. De plus, la fête semble avoir permis le début d'un rassemblement des résidants autour d'un premier local de quartier et d'une association de quartier.

L'idée d'organiser une fête dans les trois quartiers avait été bien reçue par les gens rencontrés lors du porte-à-porte qui la précédait : *« Le monde était fier. C'est la première fois qu'on voit qu'il y a une Fête de quartier. », « Les gens avaient l'air enthousiastes. Enfin, on va avoir un petit quelque chose aussi. »*. Pour une variété de raisons, des résidants sont devenus « actifs » et des organismes ont décidé d'y prendre part *« pour refaire le monde », « pour s'intégrer à la communauté », « pour rencontrer des gens », « pour les enfants », « pour organiser quelque chose », etc.*

À ce propos, une représentante d'un groupe se souvient d'une fête de quartier à laquelle elle avait l'habitude de participer. *« Quand j'ai vu ça les fêtes de quartier, ça m'a rappelé [que] des fêtes et des parades on en organisait nous autres même, avec les moyens du bord. Si je parle de ma propre expérience, on avait du plaisir. Cela a tissé des liens (...) On organisait des soirées d'amateurs, les talents sortaient. Ça nous a fait sortir notre potentiel [et] notre imagination... »*. Une fête existait aussi dans le quartier Nord sous une autre forme. Les personnes qui l'organisaient ont été heureuses

de transmettre leurs connaissances aux intervenants de PRAQ.

La journée même, on évalue le nombre de participants à la fête à 1000 personnes. Sur ce nombre, 100 participants ont bien voulu répondre au petit questionnaire qui accompagnait leur passeport leur donnant droit à un tirage de nombreux prix. Plusieurs de ces répondants résidaient dans les quartiers ciblés : Quartier Nord : 24; Bellerive : 18; Ste-Cécile : 13; Ailleurs (Valleyfield) : 8; Ailleurs : 13. Vingt-deux ont signalé leur intérêt à prendre part à l'organisation de la prochaine (six ont indiqué « peut-être »). Toutes les activités ont été appréciées par les 100 personnes qui ont répondu aux questions se retrouvant sur le passeport.

Aussi, les commentaires que j'ai recueillis la journée même auprès d'une quinzaine de personnes confirment aussi la pertinence de la fête.

« J'aime tout. Je reste dans le quartier Nord depuis 3 ans. Ça donne des idées d'organiser des choses, de s'impliquer avec les gens de notre ville, se rassembler.

Ça fait connaître pas mal d'organismes de la place... Le lieu est pas mal centré. L'activité a attiré pas mal de monde de Bellerive et du quartier Nord.

La fête, c'est un moment pour rencontrer des gens, de parler avec du monde, d'échanger et faire des activités. C'est une bonne chose. Les enfants sont contents de venir. Puis, ils ont plein de jouets. C'est le fun qu'il y ait des fois des choses gratuites dans la ville. C'est le fun parce que c'est gratuit. Toutes les autres activités coûtent de l'argent.

Je reste dans le quartier icitte (quartier Nord). Tout le marché public était rempli tellement qu'il y a des gens qui n'étaient pas capables de marcher. J'ai rencontré et parlé à quelques personnes que je ne connaissais pas.

Je suis ben satisfait. Ça apporte de la gaieté au monde. Il y en a pas gros de choses comme ça ici. Il y avait plusieurs mondes que je connaissais ici. Il y a du monde que je ne connaissais pas, avec qui j'ai fait connaissance.

C'était accueillant. C'est une bonne activité qui devait continuer toutes les années. [...] J pense que le monde était ben satisfait de la journée. »

Enfin, la démarche semble avoir mobilisé des réseaux sociaux et de voisinage si on se

fié aux commentaires de deux résidents ayant pris part à l'organisation de la fête :

Une résidente : « Mes bénévoles, c'est pas des gars qui font du bénévolat partout (rire). Ils sont venus m'aider moi [pour être des] gardes de sécurité. [...] Ils venaient [pas] pour l'organisme communautaire. Ils venaient pour moi. Je leur ai demandé...

Toute la journée, j'ai trouvé que ça a valu la peine vraiment. Le monde ont participé à toutes les activités qu'on avait organisées. La température était là. [...] J'ai vu beaucoup de monde. La plupart du monde, c'est du monde proche de nous autres... »

Une représentante de groupe : « Une fête comme ça permet aux gens de se rencontrer et de se parler. J'ai trouvé ça intéressant que ça soit fait à l'intérieur d'un même endroit que les trois quartiers soient réunis. [...] J'ai eu plusieurs gens qui venaient des trois quartiers. »

Malgré les 1000 personnes présentes à la fête, un acteur s'interroge sur la portée de l'événement : *« est-ce que les gens sont là parce qu'il y a une fête comme toutes les fêtes et festivals dans Valleyfield ou ils sont là pour prendre en main leur quartier? ».*

5.5.1 Les organismes communautaires

Ils étaient huit organismes communautaires à prendre part à l'organisation de la fête de quartier, en tout ou en partie. À l'occasion de l'organisation de la fête, plusieurs organisations ont vécu leurs premières interventions de milieu. En partant, ils voyaient plusieurs avantages à faire partie de l'organisation. Par exemple, la fête apparaît être pour un groupe comme une *« occasion de transmettre des connaissances »* et valoriser le patrimoine à laisser en héritage aux autres. La représentante souhaitait que la fête réunisse les gens : *« ça va leur occasionner de se parler parce qu'on ne se parle pas, on ne se voit pas. ».*

D'autres groupes communautaires voulaient *« favoriser une connexion entre les personnes plus âgées et des plus jeunes »*, signaler la semaine de la famille, *« faire des actions qui améliorent la qualité de vie de nos usagers pis qu'ils embarquent dans un processus de prise en charge »* et *« les amener à connaître autre chose que juste rester sur leur balcon »*, *« de faire travailler ou d'explorer une avenue à des gens qui ont jamais pris la chance de le faire ou qui se sont jamais assez fait confiance pour le faire »*, etc.

Ils étaient là pour leurs usagers (en provenance de ces quartiers). Certains y prenaient part parce qu'ils sont situés dans un des quartiers. D'autres voyaient dans la fête une occasion de promouvoir leur cause et de recruter. Ainsi, pour un organisme responsable des hot dogs la journée même, les objectifs ont été atteints. L'organisme voulait faire partie de la fête parce qu'il trouvait important de souligner la semaine de la famille et de rejoindre les familles des quartiers.

« Notre groupe a fourni une douzaine de bénévoles. [...] L'objectif c'était de faire connaître l'organisme à travers la communauté. C'était aussi d'impliquer l'organisme à travers le réseau en travaillant et rencontrant les autres collaborateurs, partenaires et tout ça. Plus qu'on est connu, plus on est utilisé. »

Une représentante d'un groupe affirme que son organisme est désormais mieux positionné pour lutter contre la pauvreté : *« Ça m'a convaincue que l'approche en valorisant les gens et en reconnaissant leurs forces et en oubliant un peu leurs faiblesses, c'est toujours gagnant. »*. C'est un projet rassembleur qui permet aux groupes de se parler et de s'entraider.

La majorité des organismes ont contribué activement à l'organisation de la fête en assumant différentes tâches, en participant aux réunions, etc. Devant les difficultés qu'a connues le groupe dans l'organisation de la fête, les représentants des organismes communautaires ont investi davantage d'énergie. Les limites des organismes communautaires impliqués dans le processus (liées à leur mandat et à leur travail dans leur propre organisation) les empêchaient de compenser pour les manques d'organisation qu'ils constataient. Une représentante ayant quitté la démarche résume sa situation :

« Je ne peux pas par mon travail, par mes obligations, en faire plus. C'est un projet qui m'emballe sauf que... », « Hey! Soyons réalistes! On n'a pas d'échéancier. [...] Je ne peux pas dire qu'en 6 semaines je peux partir comme missionnaire aller chercher du monde dans le quartier. »

5.5.2 La Ville

Pour le maire de la communauté, interviewé la journée même, la fête est un point de départ pour la revitalisation des quartiers faite par les gens du quartier. Selon lui, les gens s'approprient leur quartier s'ils développent un sentiment de fierté et d'appartenance.

« Si les gens ne sont pas impliqués dans leur quartier, si ce n'est pas eux qui prennent en main leur quartier pour le faire participer à la vie d'ensemble d'une grande communauté, alors on va toujours rester une ville terne, amoindrie. Avec la Fête de quartier, c'est une façon de démontrer que je contribue à ma façon, avec les moyens que j'ai à l'évolution de ma ville, à sa vitalité. »

Toutefois, cela ne s'est pas fait sans entrave. En effet, les relations entre le groupe qui organisait la fête et le service récréatif et communautaire de la Ville ont été difficiles. Cependant, cela a fini par s'estomper un mois avant la fête. D'ailleurs, un représentant de la Ville en tire une précieuse leçon. En effet, la fête a contribué à consolider l'ouverture manifestée par la Ville à l'égard de la démarche de revitalisation : *« Il faut le dire carrément. On est comme à l'école... La Ville, on apprend de cette démarche-là. Il ne faut pas qu'ils aient peur de nous »*.

De leur côté, les résidants, les organismes communautaires impliqués activement ainsi que les intervenants du PRAQ avaient des attentes à l'égard de la Ville, car la fête pouvait difficilement se faire sans sa contribution (permis, etc.). Plus particulièrement, l'organisation de la fête interpellait le service récréatif et de développement communautaire et les élus municipaux. Or, tout au long de la démarche, le groupe et le service ont *« eu de la difficulté à se comprendre »* et *« les contacts ont été difficiles »*. L'organisation de la fête a donné lieu à des récriminations de part et d'autre.

Dès le début, les intervenants de PRAQ ont tenu la Ville (acteur à multiples intervenants) à l'écart pour permettre aux gens de faire leur propre place, qu'ils définissent leurs propres idées, sans être influencés par la Ville. La démarche n'était pas *« une affaire structurée comme d'habitude [...] Il y avait des résidants [et] on allait à leur rythme »*. Un représentant de la Ville s'en souvient :

« On n'a pas été impliqué dès le départ dans la démarche des fêtes de quartiers. Ça se voulait comme réservé ... de sorte que tout s'est souvent passé tout le temps par personne interposée. »

Pourtant, les premiers contacts étaient satisfaisants aux yeux des organisateurs. Ainsi, pour une résidante, *« la représentante était super fine, elle m'a replacée en plus! Elle avait l'air contente de nous autres. Je n'avais pas l'air organisé, mais elle ne donnait pas l'impression de s'en faire »*. L'intervenante se disait aussi *« contente par rapport à*

ce qu'ils offrent [à la Ville] sur le plan logistique ». Six mois plus tard, le soutien finalement offert par la Ville la déçoit énormément et terminera l'aventure amère : « on peut dire non, mais j'aime ça qu'on dise les vraies affaires. [...] Il disait n'importe quoi, pour ne pas le faire. [...] Au-delà des institutions, c'est les personnes qui font les différences. T'as une marge de manœuvre ».

Globalement, du côté des organisateurs de la fête, on a eu la forte impression que la Ville exerçait des pressions pour qu'il n'y ait qu'une fête au lieu de trois.

« Ça fait l'unanimité, on sentait un certain tordage de bras [...] sur le fait de se rassembler en un point. Ce n'est pas un désavantage, c'est sûr... Mais, il reste que c'est une fête de résidants, de gens qui restent dans ce quartier-là ou qui ont un certain intérêt pour ce quartier-là. Que ce soit un partenaire qui nous tord le bras, c'est un peu difficile ».

Un autre membre explique : *« on ne savait pas comment ça allait tourner parce qu'on faisait une fête de quartier dans chaque quartier et là on venait pour avoir de quoi puis la Ville ne nous donnait rien ».*

Quant aux représentants de la Ville, ils expliquent les relations difficiles par leurs doutes à l'égard du fonctionnement de la fête. Ce questionnement a réduit l'implication de la Ville dans son offre de service. Devant les changements constants, *« on s'est mis à prendre les quételles »* et à perdre confiance, dira un des représentants de la Ville. Pour lui, il ne restait que deux mois et demi avant l'événement et il n'y avait pas encore de résidants qui étaient mobilisés.

Finalement, des deux côtés, la perception s'est améliorée tardivement, parce que les représentants ont constaté lors de la conférence de presse la mobilisation du milieu et d'organismes (*« Je me suis dit qu'il y a quelque chose à faire »* dira un représentant) et que le groupe avait décidé de ne tenir qu'une seule fête. D'ailleurs, à la rencontre du 11 avril 2001 où cette décision fut prise, les représentants de la Ville entendirent la verbalisation des insatisfactions accumulées par le groupe à l'égard de la Ville. Bref, on a pu observer de manière tangible des manifestations *« d'un choc de culture qui heurte, une manière de fonctionner différente »* (propos d'un l'intervenant de PRAQ).

Les leçons que les organisateurs ont tirées de cette première expérience leur ont permis de comprendre les éléments d'une telle action collective, *« comment ça fonctionne et pourquoi ça fonctionne comme ça. L'année prochaine, on va recommencer un processus de même. Ça va être ben moins compliqué. On va savoir les embûches qu'on a... On va avoir trouvé des solutions. »*. En effet, lors de la rencontre bilan des organisateurs, ceux-ci ont eu l'occasion d'entrevoir l'avenir de la fête par le biais d'un deuxième photolangage (en annexe). Une intervenante de PRAQ dira *« on est victorieux de la première année, ça va être encore plus beau, encore mieux, plus facile »* alors qu'une représentante d'un organisme communautaire est convaincue que l'expérience du groupe *« va s'épanouir avec cette activité-là »*. Une autre personne passablement démotivée par sa première expérience est quand même *« confiante dans l'avenir [et voit], la foule sera plus grosse l'an prochain »*.

La fête va *« continuer vers beaucoup plus haut et beaucoup plus loin »* pour un représentant de la Ville. Elle permettra *« d'explorer et exploiter encore plus le potentiel dans chacun des quartiers avec plus de monde impliqué »*. Une représentante d'un organisme communautaire est confiante : *« on va finir par faire du bon voisinage pour pouvoir bien travailler ensemble »*.

Cependant, à travers les éléments tirés du quotidien de l'action, on a pu constater de nombreux changements plus ou moins heureux liés aux processus qui sous-tendent la dynamique de cette action collective. On aussi a mis en évidence comment les organisateurs de la fête voyaient globalement les processus de l'action. Certes, l'intervention leur a permis d'accomplir ce qu'ils voulaient faire, mais les nombreuses difficultés vécues à travers les différents processus ont été ressenties explicitement et fréquemment par tous les acteurs. L'action de chaque membre ne l'a pas nécessairement mené où il voulait aller avec les moyens dont il disposait par le chemin le plus adéquat à ses valeurs. Le parcours des acteurs a été plus tortueux. L'action collective était étroitement liée au développement organisationnel chaotique et rapide qu'a connu le groupe.

Les résultats ont été présentés succinctement, regroupés autour des processus

propres à la fête de quartier. Les catégories issues de la cueillette des données⁴⁰ m'ont permis de mettre en évidence la logique interne associée à ces processus (de production, de solidarité, d'autorégulation et d'intimité organisationnelle) qui rendent possible une pratique d'empowerment. J'ai aussi précisé certains éléments se rattachant spécifiquement au rôle à jouer par les intervenants de PRAQ qui les soutiennent. Avec ces informations, on pourra vérifier la valeur et le potentiel d'empowerment de la fête de quartier, tant au niveau de sa portée que de son appropriation par les membres.

⁴⁰ les motivations des acteurs, l'idée de faire la fête, les objectifs, le travail accompli, les intervenants, les groupes communautaires, la Ville comme ressource, les relations entre les membres, l'écoute, la circulation de l'information, etc.

Chapitre 6

ANALYSE

L'organisation de fêtes de quartier constitue-t-elle un processus d'empowerment? Si oui, en quoi? Comment ces éléments contribuent-ils à l'empowerment collectif? La fête était présentée comme une occasion d'empowerment. En d'autres mots, l'action aurait dû avoir les résultats suivants selon les prémisses associées à une telle pratique, que ce soit au niveau des résidants, des ressources et des quartiers. Pour répondre à ce questionnement, j'ai décortiqué l'organisation de la fête en plusieurs aspects qui ont leur propre dynamique (révélant le rôle des acteurs, la stratégie des intervenants, les forces et les faiblesses des processus). Pour chaque élément, j'ai voulu identifier les facteurs favorables ou défavorables au développement d'une action collective stimulante.

Ainsi, bien que l'organisation de la fête de quartier ait démontré un potentiel d'empowerment, la force et la portée de l'action collective ont été affectées par la faible qualité des processus de production, de solidarité, d'autorégulation. De plus, l'intimité organisationnelle manifestée dans le cadre de l'action collective n'a pas suffisamment permis l'appropriation collective de ces processus.

En m'attardant à chaque processus qui sous-tend l'action collective, je préciserai pourquoi le groupe n'a pas permis de développer adéquatement les capacités des organisateurs et ceux-ci n'ont pas assuré le développement du groupe et de l'action de manière autogérée. Pour différentes raisons explicitées dans le présent chapitre, le groupe a eu de la difficulté à prendre des décisions et les exécuter. Aussi, les moyens concrets pour répondre aux besoins de l'organisation ou d'apprentissage (afin d'être plus efficace et plus compétent) ont manqué.

Pour porter un jugement sur la pratique d'empowerment que voulait être la fête des quartiers anciens, je m'attarderai aux aspects relevant de l'empowerment individuel, collectif et communautaire. Aussi, je soulignerai les enjeux qui s'y rattachent et j'interrogerai les fondements de l'approche des intervenants de PRAQ, en fonction de trois questions issues des théories du changement social intentionnel (Tessier et Tellier, 1991) :

- Comment les intervenants du PRAQ se sont-ils situés dans la structure de l'organisation en rapport avec les destinataires de leurs actions?
- Que faisaient-ils spécifiquement pour développer l'empowerment?
- Comment justifiaient-ils leurs pratiques au plan théorique? Sur quoi se fonde l'efficacité de l'empowerment promis aux promoteurs de la démarche de revitalisation, aux destinataires et aux résidants?

Cette analyse me permettra par ailleurs d'identifier des « *conditions concrètes intervenant positivement ou négativement sur l'efficacité relative de tactiques et de stratégies de changement* » comme l'empowerment (Tessier, 1991) et d'évaluer « le caractère fonctionnel ou dysfonctionnel d'une tactique » (Tessier, 1991).

6.1 L'EMPOWERMENT INDIVIDUEL ET SES COMPOSANTES

Pour chaque acteur, la fête devait être un passage à l'action, un gain sur le plan des ressources personnelles (amélioration de leurs habiletés personnelles, estime de soi accrue, motivation à agir, etc.) et la réalisation d'un projet personnel lié à l'action collective (Ouellet et al., 2000).

Pour y parvenir, un intervenant de PRAQ précise que son action au niveau individuel a consisté surtout à changer les comportements afin d'améliorer chez les gens l'estime de soi. Son pouvoir, elle le donne aux acteurs « *car elle s'en fout* ». Ce qui est important pour elle, « *c'est la personne en face. La première chose qu'elle doit savoir, c'est que j'ai de la considération pour elle et du respect* ». Son approche vise la mise en valeur du potentiel de la personne. Comme le rappelle l'intervenant, « *les personnes vont avoir développé une estime d'eux autres et une reconnaissance par rapport au groupe* ».

Dans les faits, certains acteurs, qui présentaient plus ou moins un état de déficience du pouvoir, ont amélioré leurs perceptions d'eux-mêmes. Ils ont développé de nouvelles habiletés. Les résultats démontrent en effet qu'il y a eu des gains du côté des résidants, même si la stratégie d'intervention, spécifiquement conçue pour ce faire, est confuse. Dans le cadre l'organisation de la fête, plusieurs participants ont reconnu qu'ils ont tiré des acquis du processus (avec ses forces et ses faiblesses).

J'ai surtout cerné les modalités d'une intervention individuelle censée renforcer la capacité d'agir des acteurs en fonction de leur parcours de vie. Avec l'illustration qui suit (l'histoire de la mascotte), j'ai décortiqué plus en profondeur les composantes de l'empowerment individuel. Je ne l'ai pas fait de manière systématique, ce qui m'aurait permis d'évaluer, par exemple, le cheminement des participants au niveau de l'estime de soi et du développement de compétences. Néanmoins, les données recueillies mettent en évidence le lien entre les différentes composantes de l'empowerment telles que décrites par Ninacs (1995).

6.1.1 LA PARTICIPATION

Les gens qui ont pris part à l'action ne se situent pas au même état d'empowerment, ce qui nécessite une approche adaptée à chacun, que la dynamique de groupe peut encourager (entraide, soutien, réciprocité). On note, pour un, la peur de s'affirmer en public ou, pour un autre, le fait d'émettre une idée contraire à celle des autres. En fait, la participation comprend autant le milieu où on est appelé à l'exercer (dans un groupe, en public, etc.) que l'objet qui la suscite (lire le communiqué de presse, etc.). Enfin, la participation a varié en fonction du degré d'estime de soi et des compétences de chaque acteur.

Dans le cadre de la fête, elle a varié en degré :

- Assistance muette : À plusieurs reprises, lors des réunions, une résidente s'empêchait de dire des affaires « *parce que le monde parlait tous en même temps* », « *Je devrais être capable de le dire ce que j'ai pas aimé et ce que j'ai aimé* »;
- Prise de parole : « *je ne parlais pas beaucoup, mais quand je donnais mes idées, je me disais « c'est-tu bien, c'est tu pas bien ». J'avais comme de la difficulté* », « *J'ai plus donné mes idées que d'autres choses.* », « *Je ne veux pas être assis à la table*

en avant comprends-tu. Ça ne me dérange pas d'être présente avec mes filles... mais je ne veux juste pas parler en avant »;

- Gestion et initiative de projets : *« Avec vous autres. J'me sentirais checké. Ça me dérangerait pas de faire la démarche pour les autres »;*
- Participation aux décisions qui les concernent : *« Si j'suis pas là pour organiser les affaires, je ne me sentirai pas bien »;*
- Refus de consentement : *« Claudine m'a demandé de passer des pamphlets. J'ai dit non. Je voulais être juste la mascotte ».*

Bien sûr, la participation de chacun, dans un groupe, prend différentes formes. La contribution peut être à long terme (durant toute la démarche) ou ponctuelle (lors d'une réunion en particulier par exemple), et s'explique par la nature de la chose à faire. La participation est tributaire du fait qu'on agit seul ou en équipe. La participation à une réunion est aussi influencée par la personnalité et les acquis (expériences, formation, etc.) de chacun⁴¹.

Voici quelques exemples de l'intensité et la forme de participation de plusieurs acteurs :

- Une résidante demande des éclaircissements sur le fonctionnement de la réunion; pose des questions sur un aspect de la programmation; elle revient sur une question qu'elle a posée et que l'animatrice n'a pas traitée; elle demande si on peut assister aux réunions du conseil municipal; etc.
- Une autre définit ses besoins; elle pose des questions; elle donne son accord; elle met ses limites; elle demande de l'aide; elle s'informe sur le partage des tâches.
- Une résidante se propose pour des tâches. Elle propose des modifications à l'ordre du jour. Elle offre son aide à quelqu'un qui est seul.

Certaines personnes ont développé de nouvelles habiletés en accomplissant des choses qu'elles n'avaient jamais faites. Ainsi, une résidante est fière d'avoir autant participé, ce qui a été souligné par la grande majorité des acteurs : *« Ça ne paraît pas, mais de septembre à juin, ça fait quasiment un an qu'on est là-dedans nous autres les*

⁴¹ Le fait de poser une question; de rire des « mots à 500 piasses »; de contester une procédure; à propos de l'idée de concevoir un grand tableau de données socio-économiques sur les quartiers - c'est quoi ça ? Qui a décidé ça ? Ça me tente pas de me creuser la tête. Tu me l'imposes ? -; etc.).

Copines. Un an! C'est beaucoup! Je ne me suis jamais investie autant dans rien ». Certains ont davantage participé aux activités du groupe en assumant d'autres tâches que celles qu'ils voulaient faire.

Comme on le verra plus loin, la participation est influencée par les conditions qui la suscitent et l'entourent. Ainsi, dans le groupe mis en place pour organiser la fête des quartiers, plusieurs résidants sont insatisfaits de la qualité des processus à un tel point que cela a affecté leur participation. De nombreuses données témoignent en effet d'une baisse de la participation et d'intérêt vécue par des acteurs (résidants et représentants d'organismes communautaires), voire d'une rupture avec le projet et les motivations initiales des acteurs. Ce résultat s'explique par : le manque de temps parce que *« quand on veut impliquer cette clientèle-là, ça prend du temps, c'est ce qu'on avait le moins »* souligne une représentante d'un organisme communautaire); des offres d'apprentissages très limitées (formation, etc.), un accompagnement déficient et un manque de reconnaissance des acquis des acteurs.

6.1.3 L'ESTIME DE SOI

C'est l'autoreconnaissance de sa propre compétence, mais aussi la reconnaissance de sa compétence par les autres (Ninacs, 1995). Cet aspect fait référence à la réalité subjective, à la perception qu'on a de soi-même. Un acteur précise d'ailleurs à sa manière l'importance de cette notion : *« ce qu'il manque le plus c'est qu'on finisse par me faire confiance en mon potentiel pis en mes capacités »*. La perception qu'on a de soi-même et de ses compétences ouvre la porte à la reconnaissance par les autres (Ninacs, 1995).

La fête a contribué au développement de cet aspect. Par exemple, pour un résidant, cette action fut un tournant dans sa vie. Une autre personne est fière d'avoir accompli ce qu'elle a fait. Bref, des acteurs ont amélioré leurs perceptions d'eux-mêmes. Voici une variation de faits observés :

- Autoreconnaissance de la légitimité de son identité propre et de sa propre compétence : *« la fête m'a permis de découvrir un petit peu d'amour dans moi »; Je m'étais fait un papier pour me préparer pour des choses. Je ne m'en suis pas servi, ça sorti tout seul. J'étais fière. »*

- Reconnaissance de sa compétence par les autres : *« elle avait l'air contente de nous autres. Je n'avais pas l'air organisé, mais elle ne donnait pas l'impression de s'en faire »*; *« À la conférence de presse, ils m'ont dit que j'avais bien fais ça »*.

Dans le contexte de la fête des quartiers, l'estime de soi ne peut exister sans le regard de l'autre (celui de l'intervenant, des jeunes étudiantes, de l'amie, etc.). Ce regard est multiple et situé dans une dynamique de groupe comme en fait foi ce témoignage : *« en grand groupe, j'ai de la misère... J'ai un tempérament qui s'efface par rapport à ceux qui en ont un plus fort »*.

6.2.3 LES COMPÉTENCES TECHNIQUES

Les compétences permettent l'autonomie. L'acquisition de connaissances pratiques permet le passage à l'action. On peut être satisfait de résultats en ce qui a trait aux compétences développées. Par exemple...

- Une résidante a acquis des connaissances (pour organiser une activité dans les écoles). Par contre, elle ne veut plus prendre part aux réunions et laisse aux autres le pouvoir de décider.
- Une autre résidante : *« Je sais plus comment m'enligner si je veux organiser quelque chose. Je connais un peu plus de monde. Si j'ai besoin de quelque chose, par rapport à la Ville, je suis capable de rejoindre [une actrice], prendre rendez-vous avec et en parler avec elle »*.
- Un résidant : *« Je me suis surpris parce que je suis allé parlé au micro. Je suis allé sur la scène mais ça n'aurait peut être pas été pareil s'il y avait eu beaucoup de monde.[...] Je n'avait jamais monté sur une scène. J'ai bien vécu ça. »*.

Cependant, comme l'action n'était pas planifiée, les apprentissages furent plus limités qu'on serait permis de croire. Un intervenant de PRAQ en est pleinement conscient : *« si on l'avait fait, on aurait pris chacune des personnes individuellement au commencement. [...] Partir un plan avec toutes les compétences qui peuvent être possibles de sortir par rapport à une activité de même... »*.

Par ailleurs, relativement à la peur d'une des Copines de prendre la parole à la conférence de presse, l'intervenante n'insiste pas (par exemple : à quelles conditions elle serait à l'aise? qu'est-ce qui l'aiderait?). Elle ne lui offre pas de l'aider à se

préparer. Bref, elle ne lui propose pas quelque chose qui aurait pu l'amener à relever le défi.

Une pratique d'empowerment est possible dans la mesure où l'on sait ce que la personne est en mesure de faire et les défis qu'elle veut/peut relever. On n'a pas fait appel aux compétences acquises⁴² des gens qui ont différentes forces, tant au niveau des savoirs, des savoirs-être que des savoirs-faire. Cette attention peut être utile à plusieurs niveaux : pour répondre aux exigences de l'action envisagée, pour favoriser l'entraide entre ceux qui savent et ceux qui ne savent pas, pour ajuster les interventions visant l'empowerment, pour l'atteinte de la cible commune (St-Arnaud, 1978).

6.1.4 LA CONSCIENCE CRITIQUE

C'est la perception d'être capable d'exercer un contrôle, le fait de sentir qu'il y a d'autres personnes qui vivent cette situation et que le problème découle de la société. La conscience critique permet la recherche de solutions qui transforment la situation. Ainsi, une actrice semble avoir gagné en solidarité grâce à la démarche. Au début, celle-ci était centrée sur ses besoins et son quartier. Au fur et à mesure que se déroule l'action, elle tisse des liens avec les besoins des autres (« *je peux prendre les tables et vous les refiler, on est supposé s'entraider* », etc.).

Cependant, les intervenants de PRAQ et le groupe n'ont pas profité activement de multiples situations pour démontrer à la personne qu'elle « *n'est pas seule à avoir un problème* » et que « *les problèmes individuels et collectifs sont influencés par la façon dont la société est organisée* » (Ninacs, 1995 : 79). Comme le démontreront les pages suivantes, il y a eu des occasions d'empowerment manquées ou mal exploitées, comme le rappelle une représentante en entrevue : « *si tu veux garder des gens, fais - leur sentir qu'ils sont là pour quelque chose pas parce qu'ils sont là pour boucher une place* ». Pour une représentante de groupe, la fête aurait pu permettre aux gens de se mettre ensemble pour améliorer leurs conditions de vie, mais une représentante n'a « *rien vu de ça. Ils auraient pu. Ils étaient très disponibles. Ils avaient du temps pour s'impliquer, sauf qu'ils ont été ignorés. Pas par ce groupe, mais plus par les*

⁴² Ces acquis peuvent être aussi des difficultés ou des choses à parfaire comme le fait de faire « ben des fautes », ce qui peut empêcher quelqu'un de prendre des notes lors de la réunion. Tenir compte des ressources de chacun permet de moduler l'accompagnement d'empowerment et le soutien (voir plus loin).

organisateurs. ».

■ ■ ■

Pour développer l'empowerment individuel, la méthode des intervenants de PRAQ reposait sur de petites attentions, de bons mots d'encouragement, une valorisation des gestes posés. Ce n'est pas suffisant compte tenu des exigences liées à une pratique d'empowerment.

Globalement, l'accompagnement offert aux personnes ayant pris part à l'organisation de la fête était limité. On n'a pas pris le temps de cerner les attentes de l'acteur et sa *structure d'opportunité et d'impuissance*. On peut, sans être procédurier, faire connaissance avec la personne qui désire s'engager en s'intéressant à ses forces, aux différentes composantes de sa vie et au degré de satisfaction qu'elle en tire, ses projets, son sentiment de contrôle sur son environnement, la manière d'être dans son espace, etc.

Cette étape fait partie des conditions nécessaires pour favoriser, chez la personne, un passage en terme d'empowerment qui se fera en fonction de sa structure d'opportunité et d'impuissance. Si on veut faire de la fête de quartier, une pratique qui permet l'empowerment individuel, on devra situer les possibilités concrètes de le faire en tenant compte de la réalité quotidienne de la personne qui fait face, avec plus ou moins de succès, à des rapports sociaux, des contextes et des processus qui structurent son existence.

Les exemples identifiés ne nous indiquent pas de passages qui auraient permis aux acteurs de surmonter les obstacles à leur participation ou d'utiliser davantage les ressources du milieu. Les acteurs ont fait la connaissance d'autres personnes, mais je ne sais pas si cela a contribué à tisser des liens entre les individus habitant le même quartier.

Une pratique d'empowerment individuel peut se faire à plusieurs niveaux, peu importe la complexité de la tâche. Une tâche peut être simple aux yeux de quelqu'un, mais difficile aux yeux d'un autre. Parmi les situations possibles, l'histoire de la mascotte permet de cerner très clairement la qualité de l'intervention.

6.1.5 ILLUSTRATION DE LA PRATIQUE AU NIVEAU DE L'EMPOWERMENT INDIVIDUEL : L'HISTOIRE DE LA MASCOTTE

La mascotte, comme symbole, me permet d'illustrer le sens de la fête, mais surtout de décrire la qualité du processus de création qui lui a donné naissance. C'est aussi un exemple de la place que l'on donne aux résidants et du soutien qui doit être offert par les intervenants soucieux de développer l'empowerment.

Le projet de la mascotte revêtait une importance considérable pour l'acteur qui en avait la charge. Il est content d'avoir fait la mascotte, même s'il n'a pas pu y mettre plus de dynamisme en faisant, par exemple, *« une promenade avec les enfants »*.

Plus fondamentalement, cet acteur a été laissé à lui-même tout au long de sa participation.

« Moi qu'est-ce que j'va faire ? [...] J'sais pas où je m'en va. La conférence de presse s'en vient. Le déguisement n'est pas prêt. Il y a rien de décidé encore. Moi, comme mascotte, je ne sais pas ce que je vais faire. [...] »

Je ne savais pas quoi faire. j'ai été acheté le costume tout seul. [Lors de la fête] j'étais plus tout seul. »

La pratique individuelle d'empowerment des intervenants du PRAQ n'a pas su miser sur les moments clés pour mobiliser et soutenir l'acteur concerné (Hildebrant, 1996; dans Le Bossé et Dufort, 2001). On n'a pas, au préalable, identifié ses habiletés personnelles et ses motivations à agir; se servir de la mascotte comme effet de levier pour développer les capacités d'action de l'acteur aurait été très important. Ainsi, pour la conférence de presse ou la prise de parole en public lors de l'événement, on n'a pas offert un accompagnement prolongé et intense pour créer la confiance malgré un besoin manifeste (*« j'avais peur un moment donné, comment c'était pour se dérouler »*, il aurait *« voulu parler aux gens [...] chanter avec plusieurs personnes »*). En entrevue, cet acteur me confia aussi qu'il aurait participé s'il avait été mieux préparé et aidé. Or, le principal soutien est venu d'une amie. À une autre occasion, un intervenant de PRAQ ne l'a pas convoqué à une réunion parce qu'il était arrivé en tant que mascotte. Un autre élément difficile pour lui fut la période de conception de la mascotte durant

laquelle l'acteur a avoué ne pas avoir parlé beaucoup : « *tout au long, j'avais de la difficulté à dire mes idées.* ». De plus, le processus de création ne semble pas avoir favorisé sa participation :

« Qu'est-ce que j'aimais pas, [l'intervenant de PRAQ] emmenait ça à moi, puis paf! Il m'envoyait ça dans la face. C'était l'abeille. On n'a pas jaser de ma liste. Il s'assoit devant moi, il se mettait à me parler de ça ben vite. »

Les conditions d'un gain de pouvoir semblent ne pas avoir été réunies. Par exemple, il est essentiel que la cible du changement (faire la mascotte) reflète explicitement les préoccupations de la personne concernée (besoin d'aide, ne pas travailler seul, etc.). Au lieu de l'exclure d'une réunion sous prétexte qu'il n'est que la mascotte, une pratique d'empowerment aurait favorisé l'insertion sociale de l'acteur. En prenant la responsabilité d'une tâche, on lui permet, par exemple, de tisser un réseau de soutien, pour offrir un tremplin vers une participation sociale accrue et un relais vers les ressources.

Il s'est senti seul, sans soutien d'une équipe : « *on était supposé avoir de l'animation avec la mascotte, mais on n'a pas eu. Les clowns, j'aurais aimé qu'ils soient avec moi, ça m'aurait permis d'être moins seul* ». Faute de s'en soucier, l'intervenant n'a pu adapter son travail à la mesure des gains souhaités par la personne concernée.

6.1.6 SYNTHÈSE

L'histoire de la mascotte illustre un des rendez-vous manqués, tant au niveau individuel que collectif. La vision de l'empowerment des intervenants de PRAQ limitait leur champ d'action et les résultats. Ainsi, pour un des intervenants du PRAQ, on visait essentiellement à améliorer l'estime de soi chez les gens : « *l'empowerment c'est juste une question d'estime de soi en partant. C'est ça qu'on peut travailler le plus* ».

C'est insuffisant. Dans le cas de la mascotte, l'empowerment s'explique aussi par des contextes, dont la dynamique du groupe, qui fournissent les éléments déclencheurs (faire une mascotte pour la fête de quartier) et viennent le renforcer (accompagnement, encouragement, référence vers des ressources, formation, travailler en équipe, etc.).

Dans le cas présent, on ne tient pas compte du contexte et de l'histoire qui ont contribué à faire de la personne ce qu'elle est. Le simple fait d'être le personnage « *Aimé Duquartier* » représente un défi de taille pour la personne qui l'assumait, compte tenu de son histoire personnelle : « *ce nom-là me faisait peur parce que je suis toujours tout seul, pis j'pensais que le monde ne m'aimerait pas. Moi, je ne m'aime pas.* ». Sans lui fournir les « *conditions d'un changement effectif* », on lui a fait courir un risque « *de lui imposer un échec supplémentaire* » (Le Bossé et Dufort, 2001).

De plus, comme on le verra, l'approche utilisée restreint même la portée du développement des compétences et de la conscience critique chez les individus. Subséquemment, cela affecte des processus de la dynamique dans ce groupe, de stratégies collectives de lutte contre la pauvreté ainsi que l'exercice de la citoyenneté.

L'intervention d'empowerment individuel devrait permettre un cheminement se manifestant par le développement de la capacité d'agir de la personne afin que celle-ci puisse modifier une situation qui la rendait impuissante. Entre autres, l'accompagnement devrait favoriser une prise de conscience de l'interdépendance de ses conditions de vie avec celles des autres. En plus, l'intervention devrait soutenir l'acteur dans le défi que celui-ci accepte de relever. Enfin, elle fait appel aux ressources du réseau de la personne et conçoit des interventions davantage orientées vers l'entraide et l'adhésion à un groupe. La participation de la personne dans cette est cruciale, tant dans l'analyse de sa situation que dans les solutions à mettre de l'avant.

Ainsi, dans le cas de la mascotte, l'empowerment individuel aurait été plus probant si on avait cerner les forces et les attentes de la personne, mais aussi l'état de privation de ressources, de moyens, de choix, de pouvoir et de sentiment de contrôle sur son environnement. Au départ, l'analyse de la structure d'opportunité et d'impuissance donne une bonne idée des causes (matérielles, sociales et culturelles) d'une situation « *disempowered* » et aide à préciser la stratégie d'empowerment à l'égard de la personne en déterminant les possibilités concrètes de mettre en valeur la personne et de mobiliser les ressources lui permettant d'accéder à un mieux-être. Aussi, l'intervenant chargé de soutenir l'empowerment d'une personne...

"would also be assessing any and all obstacles to the [...] full

participation. The [person's] particular interests and problem-solving energy would be sought out and mobilized from the outset, in empowerment-based social work, regardless of many other layers of exploration and action were required over time" (Simon, 1994: 2).

Par la suite, un plan d'accompagnement adapté est défini en fonction de passages au niveau de la participation, des compétences techniques, de l'estime de soi et de la conscience critique de la personne. L'intervention fait appel aux ressources du réseau de la personne et conçoit des « interventions » orientées vers l'entraide et l'adhésion à un groupe.

L'approche observée tout au long de l'organisation de la fête se réfère davantage à une perspective instrumentale et de « self-empowerment » qu'à une perspective critique (Ouellet et al., 2000), limitant ainsi la portée de l'empowerment individuel. Dans le cadre de la fête, l'approche individuelle misait abusivement sur un déficit (d'estime de soi, même si on parlait de miser sur les talents), sans s'interroger sur les dynamiques sociales globales qui sont responsables des déséquilibres actuels des résidants et des quartiers dans lesquels ils vivent. C'est une pratique d'un empowerment un peu mythique (Barthes, 1957).

Si le renforcement de l'estime de soi est une « clef » essentielle pour renverser la vapeur, s'y restreindre réduit la pauvreté à la seule responsabilité individuelle. Or, la pauvreté s'explique par les politiques sociales, l'accès aux ressources, les capacités de la personne (résolution de problème, communications, etc.), l'éducation, etc. La perte d'un emploi, la discrimination, les biens essentiels inabordables (logement, nourriture, vêtements) finissent aussi par attaquer l'estime de soi. La violence, les abus, les ruptures sont aussi d'autres facteurs à considérer.

Dans les faits, faute de pédagogie et de réflexion sur l'histoire de la personne et ses conditions de vie, l'approche risque de diluer la quête de pouvoir des gens objectivement pauvres, exclus, vulnérables voire opprimés. Cette option remet en question inévitablement les règles du jeu qui favorisent certains aux dépens des autres (Tessier, 1991). De plus, l'empowerment individuel nécessite que l'on prenne en considération l'individu dans son milieu, son contexte afin de lui permettre de passer de

la position de retrait à l'engagement, de la domination à la libération, etc. L'individu est donc, par définition un être historique dans son espace. Pourtant, si le quartier est si mal en point, si les conditions de vie sont mal « foutues », cela dépend d'une « structure de pauvreté ». Dans le cas présent, ces espaces sont les quartiers où se retrouvent des résidants généralement défavorisés. Comme on l'a vu, cette distribution spatiale n'est pas le fruit du hasard. Aussi, aux yeux des acteurs interrogés, ce sont donc des quartiers « où il y a beaucoup de gens démunis ». D'ailleurs, pour un résidant du quartier Nord, s'il y a beaucoup de « *chicanes de paliers, pis de galeries, c'est peut-être à cause qui sont tannés d'être dans la misère, pis ils manquent de patience et manquent de tolérance* ».

Pour développer l'empowerment, il faut nécessairement cerner le profil des acteurs, leurs motivations et leur état d'empowerment. Il est tout aussi nécessaire de comprendre que les individus vivent dans des conditions objectives et subjectives marquant leurs manières de penser, de sentir et d'agir devant une atteinte à leur intégrité (par de l'isolement, la frustration, le sentiment d'infériorité, etc.).

L'action visant un gain de pouvoir doit porter sur les conditions matérielles et les perceptions de l'acteur par rapport à une réalité donnée. Au-delà de l'estime de soi, une pratique d'empowerment un niveau individuel se mesure par le sentiment de contrôle et d'efficacité personnelle et l'acquisition de compétences. L'empowerment individuel doit aussi avoir des effets bénéfiques sur les conditions de vie générales des individus et la quantité et l'étendue des changements réalisés dans le milieu (Dufort et Le Bossé, 2001). Même dans le cadre d'une démarche de groupe autogéré (« *self-directed approach* »), l'empowerment individuel offre aux individus des possibilités accrues de se prononcer sur ce qui les concerne, de parler de l'impact qu'ont sur eux des problèmes sociaux globaux et déboucher sur un pouvoir collectif pour produire des changements structurels (Mullender et Word, 1991).

Dans ce sens, malgré des signes encourageants, je doute que les acteurs plus impuissants (*disempowered*) aient réussi à dépasser cet état qui peut les habiter et qu'ils aient pu réellement influencer les processus d'un changement social (Seligman, 1975, dans Payette 1991).

6.2 L'EMPOWERMENT COLLECTIF

La mise en place d'une telle action est une nouvelle manière de faire qui a questionné les différents acteurs (leurs manières de faire et de raisonner, leurs habitudes et leurs valeurs), ce qui pouvait inévitablement entraîner « *la transformation des structures normatives, des rôles et relations institutionnalisés, de même que des orientations cognitives et perceptives* » (Chin et Benne, 1991). Cette innovation représentait un saut qualitatif.

On peut penser que cette action fut facile à organiser (c'est une fête après tout) et qu'elle a stimulé effectivement l'empowerment des personnes qui ont pris part à son organisation. Tous les acteurs partageaient la même idée : organiser une première fête de quartier. On serait tenté de croire que l'appartenance, la solidarité, le soutien mutuel et l'engagement des acteurs dans la réalisation de ce projet commun stimuleraient le degré de participation (Payette, 1991). La démarche organisationnelle de la fête devait permettre ainsi aux organisateurs de se sentir moins impuissants devant une situation. Ce gain de pouvoir s'expliquerait alors par le fait d'organiser une action collective dans laquelle ils exercent un contrôle sur les ressources et les processus de l'organisation.

Dans les faits, les résultats démontrent que la démarche fut marquée par d'importantes difficultés qui vont bien au-delà des problèmes inhérents au travail collectif et à l'introduction d'une innovation.

Les acteurs ont été nombreux à constater des faiblesses, au niveau de la mascotte, de la programmation, des départs, des réunions, etc. Pour comprendre une telle situation, je démontrerai que la qualité des processus soutenant l'action collective est en cause. De plus, de nombreux problèmes n'ont pas été traités. Dans les faits, la manière dont s'est déroulée l'action collective a réduit l'enthousiasme et a fait en sorte que la participation de plusieurs acteurs a diminué. Bref, ces résultats ont limité d'autant le potentiel d'empowerment de la fête des quartiers.

Pour l'affirmer, je me suis employé à analyser les quatre processus suivants, chacun d'eux faisant appel à différentes méthodes d'intervention :

- de production : cible commune, prise de décision, conditions de participation,

méthodes de travail du groupe⁴³;

- de solidarité : interactions, soutien social, circulation de l'information;
- d'autorégulation : mécanismes devant les tensions/obstacles/conflits, mécanismes devant les motivations;
- d'intimité organisationnelle : le caractère démocratique du groupe, le lien de confiance avec l'intervenant, la vie associative, le rythme de travail, les interventions faites par et avec les acteurs, la capacité du groupe à saisir les occasions qui se présentent à lui pour se développer et l'absence de formalisme technique.

Comme ces processus de l'action collective étaient soutenus par des intervenants de PRAQ ayant spécifiquement des intentions de développer l'empowerment, je chercherai aussi à savoir si leur stratégie d'intervention de non-directivité a permis le développement de l'empowerment collectif. L'analyse des différents processus sera complétée par une mise en perspective des résultats en fonction des fondements de l'empowerment collectif et de l'action communautaire.

6.2.1 LE PROCESSUS DE PRODUCTION

Le processus de production repose sur la capacité collective d'agir et de mobiliser d'un groupe d'acteurs réunis pour régler les causes d'un problème ou pour réaliser un projet collectif. Les processus dont il sera question ici portent sur les cibles communes, la prise de décisions collectives, les conditions de participation et les méthodes de travail propres au travail du groupe.

Au début de la démarche organisationnelle, les acteurs se sont demandé si la fête allait stimuler la participation des gens qui l'ont organisée et si la dynamique de groupe allait être motivante. Plusieurs facteurs liés aux processus de production de l'action collective m'incitent à répondre par la négative malgré un potentiel indéniable de la fête de quartier.

6.2.1.1 Conditions de participation

La participation n'est donc pas une chose acquise. Le degré d'engagement d'une personne est lié aux conditions associées à la participation. La qualité de ces processus permet d'accroître et de miser sur la participation des membres en fonction

⁴³ La participation désigne dans une dynamique de groupe l'interaction de chaque membre avec la cible commune de groupe (St-Arnaud, 1978).

de l'atteinte de la cible commune. Aussi, un membre peut contribuer au bon fonctionnement du groupe peu importe sa position/fonction (St-Arnaud, 1978).

Ainsi, lors de la réunion du 21 juin, les acteurs ont cerné les éléments favorables à la participation suivants : le travail conjoint d'organismes communautaires et de résidants, la présence affirmée des Copines du Nord qui ont assumé différentes tâches et le fonctionnement démocratique.

Cela dit, le fait de rassembler tout le monde autour d'un projet commun (alors qu'on mise sur trois quartiers, une jonction entre les résidants et les groupes, le soutien actif de la Ville, la vie de quartier, etc.) était objectivement tout un défi aux yeux de plusieurs. Les différences de fonctionnement entre les personnes expérimentées et les gens en apprentissage ont compliqué le travail.

Par ailleurs, les aspects défavorables identifiés par les acteurs sont beaucoup plus marquants, en nombre et en terme d'effets sur les possibilités de développer l'empowerment collectif. Dans la réalisation des tâches, les résidants se montraient très disponibles, mais ils ont été souvent ignorés par les membres de l'équipe. Un ensemble de facteurs crée donc un champ de forces qui stimulent la participation. Un intervenant de PRAQ résume la visée de la démarche : *« ça devrait être les résidants et les organismes, les personnes qui sont impliquées dans chaque comité qui devraient animer, être plus actifs dans le projet »*. Ce ne fut pas le cas, de son propre aveu.

Ainsi, une résidante avait beaucoup à donner (questions, idées, temps, compétences), mais l'équipe n'en a pas profité. Un acteur dira *« j'aurais voulu m'impliquer, mais on aurait dit qu'il n'y avait pas de place pour moi »* pendant qu'un autre se rappelle des *« cinq ou six réunions auxquelles j'ai assisté avant la fête [où il] a senti de réunion en réunion [que] c'était difficile la motivation »*.

En fait, la définition de la cible, la planification, la gestion et le suivi des actions ont plutôt donné lieu à une réduction de la participation au lieu de la stimuler. Selon la majorité des organisateurs, si les gens pouvaient être spontanés, les prises de parole auraient pu être plus nombreuses lors des rencontres et plus généralisées. Par exemple, le déroulement des rencontres a amené une résidante à se retirer souvent

parce qu'elle se sentait frustrée dans son droit de parole. Elle est aussi très peu satisfaite du travail en équipe étant donné la faiblesse de l'organisation, l'écoute et le manque de sincérité des organisateurs : *« sur une échelle de 1 à 10, je mets 0, sauf juste à la fin. Si on s'était mis à fond dedans, on aurait pu faire bien mieux. On s'obstinerait sur moins de points. »*.

Certains ont pris la décision de partir en cours de processus alors que l'idée de participer à l'organisation de la fête les stimulait beaucoup (les incitant à mettre du temps de manière intensive, à recruter, etc.). On a aussi constaté une baisse d'intérêt chez la majorité des acteurs, même chez ceux qui *« avaient l'habitude d'aller jusqu'au bout une fois embarqué »*.

Évidemment, l'engagement des acteurs a été influencé par leur personnalité, l'accès aux ressources ou la présence des personnes réunies. L'action collective semble avoir engendré une perte d'intérêt qui ne dépend pas de la volonté de ces personnes. Les facteurs explicatifs sont variés : la place trop grande occupée par les intervenants de PRAQ, le mauvais fonctionnement des comités, le nombre trop restreint de résidents occasionnant une certaine surcharge, etc.

6.2.1.2 Des cibles communes

La cible commune est le point d'arrivée par rapport à la situation de départ. Dans le cas présent, il y avait le fait de réaliser une fête des quartiers le 19 mai 2001. Tout au long de la démarche, il y a eu aussi un ensemble de cibles communes intermédiaires relevant, par exemple, du financement et de la promotion.

Le groupe acceptait, en tenant une seule fête au lieu de trois, de se donner une nouvelle cible commune. Cette décision s'est définie tardivement devant l'insécurité grandissante vécue par le groupe. La solution retenue a permis au groupe d'avoir plus d'impacts dans la communauté (et de sauver les meubles). La désignation de cette nouvelle cible s'est faite adéquatement malgré certains problèmes identifiés plus loin. Elle a permis de canaliser les énergies des acteurs et de favoriser l'appropriation de l'action par ceux-ci. Cependant, la qualité des processus de la dynamique de groupe a restreint le gain d'un pouvoir collectif que le groupe aurait pu enregistrer.

J'ai effectivement noté en bout de piste plusieurs reports de cibles importantes : le recrutement, le rôle de la Ville (la présence des conseillers, etc.), la cohésion entre les Copines du Nord (prévue en janvier 2001), le plan « B » (en cas de pluie). La force collective du groupe a été affectée par le peu de temps qu'on s'est donné pour définir ces cibles communes et des modalités du fonctionnement permettant aux acteurs d'y parvenir. Des décisions prises en dehors du groupe, par les intervenants de PRAQ, ont aussi limité l'appropriation collective des différents processus en plus d'affecter l'atteinte des cibles communes par le groupe. Comme le dira une représentante d'un groupe, *« on ne savait pas du tout où on s'en allait une semaine avant l'événement parce que c'était constamment remis en question »*.

On sait que le comportement d'une personne ou d'un groupe est souvent fonction de la réalité telle qu'elle est perçue. Dans ce sens, il aurait été important pour le groupe de s'approprier son mandat en s'assurant d'une perception relativement commune de la cible (St-Arnaud, 1978). Cela aurait donc nécessité tout au long de la démarche *« un mouvement circulaire dans lequel on vérifie périodiquement les perceptions qu'ont les membres de leur cible »* (St-Arnaud, 1978 : 13). Plus la cible commune sera précise et en accord avec les intérêts des membres, plus le groupe aura la capacité collective de produire l'action. Ce processus nécessite une intervention qui prend en compte les liens entre les membres du groupe et les ressources dont celui-ci dispose.

6.2.1.3 Animation, réunions et prise de décisions collectives

Pour apprécier davantage les pratiques individuelles et collectives d'empowerment des participants, il faut aussi cerner des facteurs qui orientent le jugement et l'action individuelle et collective lorsqu'un objet/sujet leur est présenté (Mayer et Ouellet, 1991). La maîtrise de ce processus concourt à l'apprentissage de la liberté individuelle à l'intérieur d'un groupe (Anzieu et Matin, 1986). De plus, une *« décision de groupe est potentiellement supérieure à la décision individuelle, puisque l'instance de décision collective dispose de plus de points de vue et d'un pool d'expertise plus large. »* (Oberlé, 1999 : 23).

Le bilan des prises de décisions vécues est riche en expériences de toutes sortes étant donné que la démarche reposait à ses débuts sur trois comités de quartier et un comité de soutien. Il y a en effet un sens à de petits et grands débats qui ont ponctué le

processus : le choix du site; les rapports avec la Ville; la mascotte; la démocratie/spontanéité et organisation, etc.. Parmi les facteurs favorables aux prises de décisions collectives, on note des incitations répétées des intervenants du PRAQ (*« c'est pas à moi de décider, c'est à vous autres... »*), le renforcement du travail collectif accompli (*« OK, super! »*), une validation quant à l'adhésion de tous les acteurs à la décision prise (*« est-ce que la décision est valable pour tout le monde? »*), une méthode minimale (apparue tardivement en cours de démarche) qui permet l'analyse d'une situation (liste des avantages/désavantages à tenir une seule fête).

Certaines décisions ont grandement satisfaisait les organisateurs, tant dans le contenu que dans la manière de les prendre (à propos de l'annulation de la parade un membre déclara : *« j'ai aimé ça qu'on décide pour la parade et la conférence de presse, qu'on prenne enfin une décision ferme là-dessus »*). Toutefois, la portée des décisions prises est limitée en terme d'empowerment par le type de leadership, l'absence de règles décisionnelles, la déficience de l'information, etc. On avait alors de la difficulté à définir l'objet de la décision (qui doit être perçu de la même façon par tous les membres, issu d'un partage des perceptions).

Les méthodes pour collectiviser la discussion sont faibles, voire absentes : tours de table abandonnés, la proposition n'est pas sur papier, on ne dit pas comment on va procéder pour traiter le sujet, etc., ce qui réduit l'efficacité des autres processus collectifs (*« on ne va pas en profondeur »*, *« on devrait être plus rapide sur les décisions sans les escamoter »*, *« on s'est précipité à la fin de la réunion »*, *« on a pas eu le temps »*, etc.) et contribue à accentuer un dédain de certains acteurs pour la nécessaire réflexion collective avant le passage à l'action : *« ça vient endormant des fois »*, *« Le bla-bla, ça ne m'intéresse pas »*, *« Il y a trop de sujets »*, etc. Une représentante d'un organisme communautaire précise : *« c'est sûr que c'est un peu fatigant cette remise en question continuelle, c'est épuisant parce qu'à chaque fois, il faut débattre du même sujet... »*.

Pourtant, la prise de décision est au cœur du processus d'empowerment. Ainsi, pour exercer un pouvoir collectif il faut prendre des décisions collectivement, c'est-à-dire être capable de choisir, être outillé pour prendre une décision et être en mesure d'agir selon la décision. La qualité de ce processus dépend des mécanismes dont dispose le

groupe afin d'utiliser le plus largement possible les différents points de vue et expertises de ses membres. Dans ce sens, la décision de groupe est potentiellement supérieure à la décision individuelle. Comme on le verra avec l'exemple qui suit, le groupe a négligé ces différents aspects dans la prise de décision.

6.2.1.4 Méthodes de travail et l'approche de « laisser-faire »

Un intervenant de PRAQ a particulièrement pris l'initiative de l'action. Il a éveillé l'intérêt de plusieurs résidents et organisations. Cette personne les a réunis autour d'un projet de base permettant à ces acteurs d'amorcer rapidement l'action. Malheureusement, son enthousiasme n'a pas été suffisant pour garantir la matérialisation des visées d'empowerment. Selon son propre aveu, *« Il aurait fallu arrêter un mois pour planifier la façon dont on allait travailler avec le monde, pour redonner les processus aux gens »*. La faiblesse de la planification est venue ainsi réduire l'efficacité de l'action collective et sa force.

L'élaboration collective de la programmation devait être une occasion idéale de développer l'empowerment, même si l'exercice comportait certaines exigences incontournables compte tenu de la nature du groupe. Or, l'expérience fut difficile pour plusieurs, y compris l'intervenant qui avait la charge de l'équipe de PRAQ :

« Le plus dur c'était de rallier un paquet de monde ensemble qui ne sont pas tout à fait à la même place. Ça aurait pu être plus rapide, parce que les gens trouvaient ça lent. Parce que c'était un processus ouvert aux nouvelles personnes. Il faudrait définir avec le groupe si on reste avec une programmation serrée tout le temps ou si des ajouts c'est pas grave. »

Les problèmes de fonctionnement et la faiblesse du contrôle collectif sur les processus de l'action portent ombrage au potentiel de création collective lié à l'élaboration de la programmation. Régulièrement, le groupe ne semble pas avoir décidé des modalités de fonctionnement : le groupe veut-il les comptes-rendus avant la prochaine réunion? qui fait l'ordre du jour? Le partage des tâches et la délégation (en ce qui a trait aux commandites et à la pétanque par exemple) n'étaient pas plus claires : quelles sont les attentes? est-ce qu'on partage la même compréhension du mandat? est-ce que l'acteur qui en a la charge a besoin de soutien?

Les résultats sont mitigés comme le confirment les nombreux propos des acteurs: *« le plan de travail n'était pas clair »*; *« ça revenait toujours à la même chose, on tournait en rond »*; *« les gens ne sentaient pas qu'il fallait qu'ils arrivent avec quelque chose de fait pour la prochaine réunion »*; *« souvent, on s'en va avec une idée pis on est obligé de la changer. C'est jamais dans la même direction »*; *« on a passé ben du temps à des choses qu'on ne savait même pas si ça se ferait. Pendant ce temps- là, il y avait des choses qui ne faisaient pas durant ce temps- là »*.

Par ailleurs, lors des réunions servant à planifier les activités (petites et grandes), on a traité superficiellement les interventions des acteurs qui soulevèrent un point critique (recrutement, concours de dessin, parade, etc.). On se cherchait pas à savoir quelles sont les réactions des autres membres du groupe à ce qui est avancé (qui prend parfois l'allure d'une suggestion plus ou moins formelle, etc.). On ne demandait pas au groupe si on devait disposer de la question et comment le faire.

Par ailleurs, à une réunion du mois de février 2001, un intervenant de PRAQ émet l'idée que *« ça serait le fun de préparer la conférence de presse avec les personnes »*. Toutefois, le groupe voit la possibilité de s'approprier cette action spécifique puisqu'il ne restait qu'une semaine avant la tenue de la conférence de presse (pour rédiger collectivement le communiqué⁴⁴, voir à son déroulement, pour partager les tâches et voir à l'accompagnement).

La capacité d'empowerment d'un groupe dépend de son habileté à mobiliser les ressources, à maintenir la cohésion et garder la cible bien en vue. Dans ce sens, le manque de planification est une erreur stratégique de taille (St-Arnaud, 1992). En cours de route et selon les occasions, on aurait pu renforcer les capacités collectives en introduisant des notions, en facilitant l'utilisation de techniques et en encourageant le groupe de définir des normes communes de fonctionnement. Il faut voir venir ces occasions propices aux apprentissages et se donner du temps pour favoriser l'intimité organisationnelle nécessaire à l'empowerment collectif, ce qui ne fut pas le cas pour la conférence de presse.

⁴⁴ Les étapes de rédaction (particulièrement : énumérer les faits, choisir le leader, numéroté les éléments par ordre d'importance) peuvent très bien se vivre en groupe.

En fait, si l'organisation d'une fête se planifie, l'empowerment se planifie aussi. Il y a des moments qui étaient propices à des actions spécifiquement destinées à développer l'empowerment collectif : la conférence de presse, la rencontre de la Ville, la conception de la mascotte, etc. Ici aussi, le fait qu'il n'y ait pas de plan d'intervention particulièrement destiné au développement de l'empowerment explique, selon une intervenante de PRAQ, le résultat : *« les gens ne se sont pas approprié la démarche, pas tout le monde. C'est probablement parce qu'on leur a pas donné en quelque part »* la possibilité de le faire.

Le développement de l'empowerment exige des actions spécifiquement conçues pour développer le pouvoir en rapport avec des problèmes et une population précise (Tourigny et Dagenais, 1998, Tardif et St-Germain, 1999). Les gestes accomplis par le groupe sont des aspects inévitables de toute pratique sociale (la description de la situation de départ; la situation souhaitée; les ressources nécessaires à la réalisation de l'action; les actions et leurs détails; etc.). Cet effort de planification permet aussi aux membres de prendre confiance dans l'action collective (Zuniga, 2000). Les intervenants de PRAQ avouent eux-mêmes avoir manqué de temps pour planifier, se privant ainsi *« d'une conception stratégique antécédente »* qui aurait guidé leurs actions et facilité l'appropriation collective de la démarche organisationnelle (Tessier, 1991b). Cela explique le sentiment généralisé de surplace (*« On fait les choses 2 fois. On revient trois fois sur la même affaire. On passe d'un sujet à un autre sans l'approfondir »*, résume un acteur).

Comme l'utilisation de méthodes permet le développement organisationnel du groupe, je profiterai d'un questionnaire fort légitime d'un intervenant de PRAQ pour préciser l'importance de la méthode dans le cadre d'un processus d'empowerment collectif. La philosophie de la méthode qui caractérisait la fête des quartiers se résume en l'idée de ne pas imposer de méthode parce qu'on risque de manipuler les acteurs impliqués dans l'action. Un intervenant de PRAQ se positionne ainsi :

« Je veux donner la place aux gens et leur demander comment on fait. [...] Ça serait plate que ça devienne une affaire structurée d'un bout à l'autre, avant que les gens commencent... c'est pas une bonne affaire. Il faut que la démarche appartienne aux gens, si tu structures avant, tu vas manquer le bateau ».

Conséquemment, on rejette les techniques d'intervention parce qu'elles étouffent les gens : *« Ce qui est important, c'est la personne en face. [...] C'est peut-être à l'inverse d'un intervenant traditionnel qui va d'un plan d'action, qui va miser sur les résultats pour faire évoluer la personne de telle ou telle façon ».*

Sans avoir discuté de la chose avec les intervenants de PRAQ, les données recueillies me permettent d'affirmer qu'on se réfère à l'approche non directive développée par Carl Rogers. En effet, à l'instar de plusieurs acteurs, j'ai constaté à maintes reprises cette approche collective⁴⁵ de « *laisser-faire* », de « *laisser-aller* », « *d'apprentissage sur le tas* » et de « *lâcher-lousse* ». Pour l'approche non directive, « *tout savoir préétabli est gênant* » (1966, 1970; dans Anzieu et Martin, 1986). Le fonctionnement du groupe n'a pas d'exigences particulières. C'est un groupe « *de libres paroles* » dans lequel les participants verbalisent ce qu'ils pensent et ressentent, sans technique d'incitation et de compréhension (Anzieu et Martin, 1986 : 88). Cette approche s'appuie sur un postulat optimiste : « *tout être tend à se développer et il suffit de le mettre dans une situation de liberté pour qu'il fasse les expériences utiles pour réaliser ses possibilités* » (Anzieu et Martin, 1986 : 88).

Cette approche dominait. Par exemple, l'intervenant qui avait généralement la charge de l'animation proposait rarement des procédures. On ne stimulait pas la participation de ceux qui parlaient peu ou pas. Les organisateurs, qui avaient la « parole facile », occupaient toute la place. L'absence de méthode a difficilement permis au groupe de traiter les suggestions émises tout en leur accordant de la valeur, permettant ainsi de valoriser la personne qui la formule. Conséquemment, la prise de parole était loin d'être optimale.

Une représentante de groupe souligne le paradoxe observé :

« On part avec plein de monde, des résidants qui n'ont jamais fonctionné, donc leur donner un mode de fonctionnement ça fait partie de leur apprentissage. C'est un équipement qui va leur rester s'ils veulent bâtir quelque chose dans leur quartier. Ce n'est pas en disant « Faites ce que vous voulez, le monde est à vous ». Non, ils sont là pour apprendre. »

⁴⁵ Expressions tirées du corpus, souvent prononcées par les intervenants eux-mêmes.

Aussi, pour une bonne partie des organisateurs impliqués (résidants et représentants de groupe), les processus étaient défailants à cause d'un leadership débonnaire. Une représentante d'organisme communautaire se positionne : *« ce n'est pas en les mettant ensemble et en leur disant « faites ce que vous voulez » qu'ils vont le faire »*. *« C'était tellement décousu, désorganisé »* dira quelqu'un de la Ville. *« Ça changeait d'idée continuellement. Ça manquait de technique »*, diront d'ailleurs des organisateurs. Pourtant, comme le précise une organisatrice expérimentée, : *« dans toute démarche, il y a une partie technique : laisser parler, écouter, mais organiser en même temps, avoir une structure et savoir où l'on va »*. Pour une autre, le problème s'expliquerait aussi par le fait qu'on ne voulait *« pas déplaire à personne »*. On laissait bien les gens s'exprimer, me confiera un autre membre, mais *« peut-être qu'à un moment donné tu deviens trop mou itou... »*.

Avec ce genre d'approche, *« l'objectif risque d'être imposé par des leaders naturels. Le groupe a alors tendance à s'éparpiller »* (Lamoureux H. et al., 2002). Ainsi, pour une représentante d'organisme communautaire, une attention particulière aurait dû être apportée aux conditions de participation des résidants car ceux-ci avaient tendance à se taire.

« Il aurait fallu aller les chercher, trouver une façon de rendre les résidants plus à l'aise. [...] Il y a beaucoup de gens qui ont peur de dire, de parler. [Ils disent] oui parce que tout le monde dit oui. »

En fait, l'approche non directive utilisée depuis le début de la démarche a engendré, dans les faits, une confusion et une incertitude (Maisonnette, 1991). Une certaine *« dérégulation »* (Maisonnette, 1991) a entretenu une perte de sens de l'action collective manifestée par quatre départs et une baisse de motivation.

L'idée n'est pas d'abolir la méthode, mais de développer une intimité organisationnelle qui facilite son utilisation. Ceci est d'autant plus vrai qu'un groupe ne peut être réduit *« à une juxtaposition d'individus qui, devenus grégaires, n'auraient que des rapports mécaniques »* (Freire, 1980). Sa dynamique exige plus d'attention. Pour arriver à un fonctionnement optimal, le groupe aurait dû développer ses propres normes qui prennent la forme de valeurs, structures ou de mécanismes de résolution de problème. Cela aurait facilité l'appropriation collective de l'action par des gens peu habitués, il s'agit de trouver un équilibre entre l'improvisation et la planification, entre la spontanéité

à l'organisation, entre la rigueur et la souplesse (Tessier, 1991b).

En effet, si la volonté est d'implanter, avec la fête de quartier, un changement social aux couleurs de l'empowerment, on se devait de miser sur des esquisses de techniques d'intervention et des lignes de conduite, fournissant de la place pour les initiatives. Cette méthode permet à l'intervenant de s'ajuster aux initiatives qu'il aura stimulées chez les acteurs. Ce n'est pas non plus une méthode imposée (Freire dira « bancaire »), mais dialoguée. Cela exige néanmoins un leadership, une certaine discipline, des décisions, des objectifs et des tâches à accomplir (Freire, 1983).

L'empowerment s'appuie sur des méthodes permettant la collectivisation du fonctionnement et assurent la démocratie. Essentiellement, elles se doivent d'être pédagogiques afin de permettre aux gens de comprendre, de s'appropriier les questions à traiter et pour développer un sentiment d'appartenance au processus.

6.2.1.5 Illustration : la réunion du 11 avril (le choix d'une seule fête)

C'est un moment important dans l'évolution de la démarche organisationnelle. Les organisateurs en sont ressortis généralement satisfaits. Cette rencontre avait été convoquée pour « *vider la question pour une fois, voir ce qu'on fait par rapport à ça pour le temps qu'il nous reste, comment on s'organise* ». Toutefois, le manque de méthode n'a pas permis de collectiviser de manière optimale la réflexion du groupe et favoriser l'appropriation de la décision. Plusieurs faits soutiennent cette affirmation :

- Déjà, à la rencontre du comité de soutien ayant servi à préparer la rencontre du 11 avril, les intervenants de PRAQ ont présenté l'idée d'une seule fête en n'exposant pas les raisons d'une telle proposition. On semble mettre « la table » pour qu'il n'y ait que cette seule solution de retenue. Pour permettre à tous les acteurs de dire son point de vue sur la proposition et avant de se laisser influencer par d'autres, le tour de table aurait dû se continuer.
- La proposition n'était pas accessible visuellement sur papier ou sur grande affiche. Cela sème une certaine confusion (« *veux-tu qu'on te donne mon opinion en même temps?* », « *Mais là, on peut tu revenir à la proposition?* »). Finalement, la proposition fut remise aux membres du groupe après qu'un de ceux-ci l'ait demandé. Compte tenu des enjeux et des visées d'empowerment, on peut déplorer que la proposition n'ait pas été remise à tout le monde afin que la compréhension

de chacun soit facilitée tout comme la prise de parole et l'atteinte d'une cible commune.

- L'intervenant de PRAQ qui animait une rencontre pose une question « *y a-t-il des questions?* » sans vraiment vérifier s'il y en a. Il enchaîne immédiatement avec d'autres explications. Il ne donne pas la chance aux gens de se prononcer sur la pertinence de la proposition (de faire une seule fête), de déterminer les « *pour* » et les « *contre* ». Le tour de table envisagé pour permettre à tous les organisateurs de se prononcer sur la proposition est abandonnée.
- Les interactions entre les membres du groupe sont assez limitées et l'intervenante accapare la majorité du temps de parole.

Cette réunion illustre l'allure générale des réunions. Le groupe s'est peu approprié la gestion de la réunion (climat, contenu, contrôle). Souvent, les procédures ne sont pas claires et peu ou pas maîtrisées par le groupe. J'ai pu observé les faits suivants :

- l'intervenant ne répond pas à une proposition d'une participante (ne relance pas la question au groupe pour faire le tour de la question);
- l'animateur ne va pas chercher l'opinion de gens par rapport aux objections de la représentante de la Ville concernant la date et le nom de la fête;
- l'animateur ne donne pas suite au sujet introduit par une participante (à quelques reprises, lors de réunions différentes, une résidente dit qu'elle aimerait parler de recrutement, car elle se sent seule).

En fait, on constate ainsi un « leadership de centralité par défaut » des intervenants. Un empowerment collectif plus prononcé aurait été possible avec des méthodes qui stimulent les relations sans devoir passer par l'intervenant de PRAQ qui anime (St-Arnaud, 1991). La maîtrise collective des assemblées a été difficile à plus d'un niveau. Le flou, le manque de méthode a contribué au décrochage et à une baisse de la vitalité démocratique. En réunion, les gens étaient souvent désorientés par l'animation et le déroulement des réunions, comme en font foi quelques commentaires recueillis tout au long de la démarche :

- « *Un moment donné on ne sait plus qui animait* »; « *Il y avait beaucoup d'informations à donner [...]. Je trouvais ça difficile à me concentrer* »;
- « *À chaque point, on ne rassemble pas les idées* »; « *J'ai trouvé que ça manquait de cohérence* »; « *La rencontre était mêlée, toute fuckaillée* »; « *il y a trop de sujets,*

on ne va pas en profondeur »;

- *« La réunion n'était pas disciplinée du tout. Je vais te donner des cours... »; «[il y a] des affaires qu'on n'a pas été capable de passer ».*

L'absence de méthodes collectives de prise de décision explique, par exemple, le temps passé à *« se brancher autour d'un lieu dans les quartiers »*. On ne faisait pas de synthèse qui aurait permis aux acteurs de développer la force collective avant de passer à une autre étape. Quel résultat veut-on atteindre avec ce point? Quels sont les avantages/désavantages? On peut aussi s'arranger pour que les principes d'animation soient possédés par le plus de monde. Cela s'est produit un peu par hasard avec des questions de participants (*« est-ce que c'est sûr? Qu'est-ce que ça donne? On est rendu où? », « Je ne comprends pas », « Là je veux savoir quelque chose », etc.*).

Dans le cas d'une pratique d'empowerment collectif, l'animation *« dépasse largement la fonction de l'animateur-simple-passeur-de-parole »* (Lamoureux et al., 2002), mais soutient la production et facilite les relations entre les participants. Elle permet de développer la confiance des membres dans l'action collective. L'animation sert aussi d'arbitrage (entre des gens expérimentés et d'autres qui le sont moins, entre des opinions différentes, pour faciliter la prise de parole, etc.).

« L'animation doit non seulement soutenir le groupe vers l'atteinte de ses objectifs, mais le faire de façon à promouvoir le fonctionnement démocratique, favoriser la participation optimale des participants, stimuler une cohésion entre les membres. »
(Lamoureux H. et al., 2002)

Une réunion et la prise de décisions collectives sont des moments privilégiés où l'on retrouve simultanément des dimensions associées à l'empowerment collectif telles que la circulation de l'information, les structures participatives et décisionnelles, le partage des responsabilités et des pouvoirs (Rouffignat et al. 2001). Dans le cadre de réunions, il y a des techniques qui prédisposent à l'empowerment (regarder pour identifier les personnes désireuses de parler, préciser les objectifs pour chaque point traité, approfondir les idées par un remue-méninges ou une autre méthode, développer un bon climat, etc.).

Bref, la prise de décision n'est pas désincarnée et repose sur un ensemble de facteurs

qui déterminent sa qualité et sa force. Elle colle aux sujets, aux réalités, aux activités à organiser, aux relations, aux réunions, etc. La forme de la réflexion et sa préparation influenceront aussi sa portée et la satisfaction que les gens en retireront. Ce n'est pas étranger à l'empowerment collectif.

6.2.2 LE PROCESSUS DE SOLIDARITÉ

Parmi les aspects appréciés par les acteurs, on souligne l'entraide : *« on a réussi à travailler dans trois quartiers sans être en compétition. le monde pouvait s'épauler »*. Aussi, les auto-évaluations ont permis *« de dire quand ça ne fait pas mon affaire »*. La prise de parole était facilitée par des tours de table et des questions directes aux personnes : *« le climat facilitait l'expression des participants, il n'y avait pas de jugement »* dira une représentante d'un organisme communautaire. Aussi, le niveau d'écoute dans la dynamique des réunions s'est amélioré à la fin du processus. La verbalisation des frustrations des membres du groupe, lors de la rencontre du 11 avril, est jugée positive par les représentants de la Ville (car elle a mis en évidence les problèmes de communication entre l'organisation de la fête et la Ville).

Cependant, la majorité des personnes interviewées ont souligné de nombreuses difficultés, de différentes natures :

- On se connaît peu les uns et les autres, même après plusieurs mois de travail : comment développer une unité, un sentiment d'appartenance, connaître la richesse de chacun sans se dévoiler intimement?
- On note des difficultés au niveau de l'animation (interrompre quelqu'un, minutage, les signes non verbaux, qualité d'écoute, prise de parole, etc.).
- Il y a eu des confusions importantes au niveau de la circulation de l'information (entre employés, entre la Ville et la démarche, entre le comité de soutien et les 3 comités de quartier, entre l'équipe d'employés et les comités). La structure de l'organisation compliquait les choses; manque de clarté dans les informations fournies (les mots utilisés, pas de synthèse).

La qualité et la nature des interactions⁴⁶ viennent teinter le processus d'empowerment.

⁴⁶ Elles permettent le passage de la somme d'individus au groupe, chacun des membres pouvant alors interagir avec chacun des autres membres sans devoir passer par un intermédiaire (St-Arnaud, 1978).

Le soutien social offert dans le groupe par différents acteurs et la qualité de la circulation de l'information lient les membres les uns aux autres. De plus, cela facilite la production de l'action.

6.2.2.1 Hétérogénéité, interactions et soutien

L'hétérogénéité du groupe (en âge, en statut, en expérience, etc.) et l'équilibre entre les expériences variées des gens comportaient des difficultés objectives. Ainsi, certaines personnes étaient à leur première participation à une action collective. Dans ce contexte, les participants ont effectivement appris à se connaître un peu et à reconnaître davantage les capacités de chacun. La démarche fut valorisante aux yeux de plusieurs, mais elle aurait pu l'être davantage si l'équipe des intervenants de PRAQ n'avait pas pris autant de place. Certains acteurs notent que la fête a eu aussi pour effet la création de liens sociaux.

Aussi, un acteur a apprécié les encouragements lors de la conférence de presse alors que plusieurs personnes lui ont dit qu'il avait bien fait ça. Il a aimé le fait de paraître dans le journal local. On voit bien que la légitimité de l'identité propre d'un acteur passe d'abord par le fait qu'il reconnaît lui-même avoir des forces et, aussi, que les autres les reconnaissent. Dans ce sens, un intervenant de PRAQ faisait preuve d'une considération positive inconditionnelle et, par son attitude, confirmait l'autre dans sa richesse.

« Je vais lui dire, indépendamment de ce qu'elle aura fait, que c'est super intéressant et je vais lui dire merci... parce que ça l'a de la valeur. Ça, c'est quelque chose qui fait que les gens vont vouloir s'impliquer plus. [...] C'est aussi pour témoigner de la confiance que j'ai dans les personnes, tu leur donnes de la valeur, tu lui prouves. »

L'intervenant du PRAQ qui a orchestré l'organisation de la fête en est pleinement conscient : *« C'est plus important que la personne en face se sente bien pis qu'elle découvre son potentiel, que je mise sur ses talents que sur d'autres choses. »*

Ce soutien ne s'est pas manifesté uniquement par le biais des intervenants. On a réuni des gens qui ont fini par créer des liens, qui se sont couramment encouragés (par un signe, un mot, un document, un geste, etc.). Ce renforcement a contribué à la constitution d'un pouvoir plus grand.

Pourtant, on n'a pas reconnu les forces des organisateurs à leur juste valeur. Les membres expérimentés n'ont pas eu d'occasions formelles d'être jumelés avec les acteurs qui l'étaient moins. Aussi, l'équipe aurait témoigné d'une certaine indifférence par rapport aux gens qui ne venaient pas aux réunions ou qui quittaient le processus, ce qui a fini par alimenter une démotivation.

À un autre niveau, les intervenants n'ont pas su décoder les demandes d'aide qui ont été nombreuses (« *Je me sens seul dans mon comité* »; « *Je suis perdue* »; etc.). Les gens n'ont pas été nécessairement réconfortés dans leur problème. On n'a pas offert de soutien ni de formation aux personnes qui pouvaient prendre des tâches qui ne leur étaient pas familières ou qui voulaient relever des défis. Les insatisfactions de ces acteurs n'ont jamais fait l'objet de discussion lors des nombreuses réunions observées. Une représentante de groupe ayant quitté la démarche en cours de route tient ces propos :

[Aux réunions] « *Que tu sois là, que tu sois pas là, c'était du même pis du pareil. Ce qui fait que les gens ne se sentaient pas impliqués plus que ça. Je pense que ça, c'est un gros manque. Si tu veux garder des gens, fait leur sentir qu'ils sont là pour quelque chose, pas parce qu'ils sont là pour boucher une place. [...]* L'équipe avait plutôt l'attitude de dire « OK, tu peux pas venir » et de l'accepter. [...] Faut le voir le problème, pas de dire « C'est correct, tu files pas, laisse faire ».

L'accompagnement a aussi manqué. Un acteur se rappelle qu'il devait toujours aller chercher l'aide dont il avait besoin à part son transport : « *quand il y avait quelque chose, fallait que j'aille le chercher. Ça, ce n'est pas tout le monde qui peut faire ça, de persévérer là-dedans.* ». L'histoire de la mascotte illustre le fait que les organisateurs ont parfois été laissés à eux-mêmes alors que les défis pouvaient générer du stress ou de l'incertitude.

Pourtant, le soutien facilite l'implication. Les résidants auraient été davantage soutenus si les intervenants avaient porté une attention particulière, car « *le regard que les intervenants portent sur les personnes devient une source de valorisation extrêmement importante dans le processus de développement* » (De Gaulejac, 1996; dans Rouffignat et al., 2001).

À un autre niveau, les difficultés d'interactions lors des réunions étaient liées souvent à la faiblesse de l'animation et se répercutaient sur la qualité d'écoute et la prise de parole. Par exemple, une résidente était tellement insatisfaite qu'elle décrochait lors des réunions et cessait de prendre part à la discussion. Des gens voulaient parler, mais ne réussissaient pas à le faire. Les membres du groupe n'ont pas eu une occasion égale de participer au fonctionnement du groupe, ce qui explique que plusieurs soient insatisfaits du processus de solidarité.

Pour faciliter cette solidarité, on doit manifester de l'attention aux personnes réunies et stimuler le groupe à reconnaître les ressources que chacun lui apporte. Plus les membres acquièrent une conscience de groupe, plus ils se solidarisent, plus ils utilisent davantage les ressources des autres membres et se soutiennent. L'action collective d'empowerment se manifeste alors par la création de liens sociaux, l'entraide et la réciprocité (Maton et Salem, 1995; dans Le Bossé et Dufort, 2001; Darveau-Fournier et Home, 1980; Papell et Rothman, 1983 ; Middleman, 1990; Renaud, 1993; dans Rouffignat et al., 2001). L'empowerment prend alors tout son sens. Cet aspect porte atteinte à la potentialité d'empowerment de l'action collective.

Enfin, la composition hétérogène du groupe chargé d'organiser la fête mérite un dernier commentaire. La fête s'adressait à toute personne habitant dans le quartier, sans nécessairement cibler les résidents plus pauvres, même si ceux-ci constituent en majorité la population de ces quartiers. Compte tenu des caractéristiques des quartiers anciens, des réalités vécues par la population résidente et des objectifs de PRAQ, on serait enclin à voir dans la fête une occasion d'encourager, chez les résidents organisateurs, l'éveil d'une conscience critique voire un parti pris pour la défense collective des droits. En effet...

"Empowerment-based social work has the salient task of assisting clients to examine, in groups with others who share a similar situation, the mythical and degraded self-portraits that they have internalized unconsciously as members of a stigmatized group"
(Simon, 1994 ; 13).

Cela dit, l'utilisation de l'identité territoriale comme base de la mobilisation risque d'engendrer une telle ambiguïté. En effet, on ne faisait pas de distinction entre les

différentes classes sociales de résidants, même si plusieurs organisateurs y font référence implicitement. Dans le groupe qui me concerne, on ne peut pas dire qu'il y ait eu une trop grande hétérogénéité de statut social ayant nui à l'empowerment de personnes vulnérables engagées dans l'organisation de la fête. Elles étaient présentes au même titre que certaines personnes objectivement plus avantagées (au niveau social et économique) qui perçoivent la pauvreté autrement. Il en est ainsi d'un organisateur ayant pris part à un porte-à-porte.

« Voir des gens comme ça, qui ne peuvent pas se prendre en main [...], n'importe qui faire pourrait faire de quoi s'il s'en donnait un peu du cœur au ventre. [...] Eux autres sont ben assis dans la maison en regardant quasiment la télévision à la journée longue ».

On peut penser que la composition quelque peu hétérogène du groupe aurait pu limiter la solidarité, la prise de conscience critique et les manières d'agir du groupe, mais le problème n'a pas été vécu. Compte tenu qu'on n'a pas misé sur une démarche d'éducation populaire, les événements qui ont marqué la démarche organisationnelle du groupe n'ont pas été utilisés comme une activité d'apprentissage politique et de réflexion critique en vue d'une conscientisation accrue de chaque personne concernée (Ninacs, 2000).

6.2.2.2 Faire circuler l'information

La qualité de la circulation de l'information lie les membres les uns aux autres qui peuvent ainsi s'approprier la démarche. L'intensité de l'empowerment collectif est en effet proportionnelle à la qualité de l'information qui circule. Elle facilite le partage des tâches, le déroulement des réunions, la prise de décisions, etc. Un intervenant de PRAQ accorde d'ailleurs de l'importance à cette dimension : *« faire circuler l'information est un témoignage de respect si tu veux que les gens s'impliquent dans l'affaire aussi ».*

Pourtant, j'ai constaté à l'instar de nombreux organisateurs des problèmes de communication (concours de dessin, la responsabilité de la pétanque, le soutien de la Ville) qui ne sont pas sans effet comme l'indique une résidente :

« La circulation de l'information se fait à peu près. Un bout par un, un bout par l'autre. Tu ne sais plus ce qui est vrai. C'est des niaiseries, si tu les prends une par une sauf dans l'ensemble ».

d'une organisation c'est ce qui fait le manque de crédibilité. »

Ces problèmes s'expliquent, entre autres, par le manque de suivi, les changements constants de décisions, le manque de techniques d'intervention et la faiblesse de l'organisation du travail. L'organigramme mis en place pour lier les comités de quartier les uns aux autres n'a pas été non plus un cadre collectif propice à la circulation de l'information.

Comme les échanges d'informations constituent la base organisationnelle du groupe qui s'en sert pour prendre les décisions (Anzieu et Martin, 1986) et organiser son action, les problèmes vécus à ce propos ont porté préjudice au fonctionnement collectif, ce qui a permis le développement d'un « leadership de centralité par défaut ». Aussi, les membres du groupe ne disposaient pas de toutes les informations pour prendre rapidement et adéquatement des décisions, ce qui a fini par affecter leur moral (Anzieu et Martin, 1986). On sait que la limitation de la recherche d'informations peut mener à de mauvaises décisions (Oberlé, 1999). J'y reviendrai.

En résumé, la déficience des processus a nui à la dynamique et à la portée de l'action collective. Le groupe a eu de la difficulté à canaliser les énergies de solidarité de ses membres qui étaient disponibles, ce qui a affecté la possibilité de faire de la fête une pratique d'empowerment collectif. Il y a bel et bien eu certains résultats favorables, tels que les gestes de réciprocité et les encouragements, qui ont contribué à l'action. Cependant, le passage du « je » au « nous » s'est fait dans une insatisfaction relative généralisée quant à la circulation de l'information. En effet, la dynamique du groupe a été privée des forces du groupe. On a omis de soutenir les personnes qui verbalisaient pourtant leurs difficultés à réaliser certaines des tâches. Des membres du groupe ont fini par quitter la démarche.

6.2.3 LE PROCESSUS D'AUTORÉGULATION

Cette fonction revêt une importance particulière étant donné les caractéristiques de l'évaluation participante et la volonté de faire de l'organisation de la fête une pratique d'empowerment collectif. « *La démarche vous appartient* » entendait-on régulièrement. Comment les acteurs ont-ils alors géré les processus?

J'ai essayé d'être attentif à toutes les contributions qui stimulent un regard distancié sur les gestes posés par le groupe et le contexte qui détermine son action, tant au niveau du contenu que de la forme de l'action collective et peu importe le type d'acteur qui les faisait. Je me suis aussi demandé si ces interventions étaient « pédagogiques », venant ainsi renforcer les processus d'empowerment.

Les acteurs ont eu le souci d'évaluer la journée par le biais du passeport. Ils ont pris le temps de décider s'ils faisaient la fête dans un seul quartier (avec la méthode des avantages/désavantages). La rencontre du 11 avril a aussi donné l'occasion d'éclairer les relations difficiles avec la Ville, en présence de ses représentants. Toutefois, en cours de route, ce sont surtout les interventions d'autorégulation basées sur des connaissances/expériences de certains organisateurs et le gros bon sens qui ont sauvé la mise. Les résultats positifs enregistrés s'expliquent en bonne partie par la capacité réflexive des participants (résidants et représentants de groupes).

6.2.3.1 Devant les obstacles et la démotivation

La capacité du groupe à régler les difficultés qu'il a rencontrées était faible et a aussi mis en évidence une difficulté à équilibrer la réflexion et l'action. Les obstacles ne concernent pas uniquement le service de la Ville. Ils dépendent aussi de la manière dont les acteurs voient les choses (on abandonne le site de l'église jugé idéal devant la simple éventualité « *d'un décès... ou un mariage* »; on laisse tomber l'idée d'installer un système de son qui coûterait 200 \$ parce qu'on « *n'a pas une cenne* »; etc.). Ces obstacles à l'action du groupe peuvent être aussi des frustrations, des baisses de motivation, des insatisfactions de membres du groupe.

Aussi, aux yeux d'un intervenant du PRAQ, « *c'est normal d'avoir des conflits* » dans une dynamique de groupe. Mais quoi faire quand cela se présente? Les organisateurs ont souvent rencontré des contraintes (objectives : locaux, matériel, etc.; subjectives : normes intériorisées par les individus et perçues comme obligatoires) qui agissaient sur eux comme « *un frein, comme quelque chose qu'ils ne peuvent dépasser* » (Freire, 1983).

Cette situation est aussi tributaire de la manière dont on a pris les décisions et des caractéristiques des intervenants (leurs manières de voir et d'être). Ainsi, les départs de

quatre membres en plein processus n'ont jamais fait l'objet de discussion lors des nombreuses réunions observées. Ces départs auraient pu être aussi utilisés pour comprendre ce qui se passe, comme révélateurs du fonctionnement. Ces événements auraient dû être utilisés pour permettre au fonctionnement collectif de se renforcer au moment même où il connaissait des difficultés importantes (Maisonnette, 1991).

6.2.3.2 Miser sur des mécanismes d'entretien

Règle générale, on négligeait l'entretien des processus de la dynamique de groupe tant nécessaire au développement de l'empowerment collectif. Les processus habituels de résolution de problèmes étaient largement négligés, ce qui a transformé certaines situations insatisfaisantes en culs-de-sac. Sortir de l'impasse était ardu pour le groupe et démobilisant. En effet, tout au long du processus, on observa une réflexion aux effets « négatifs » alimentée par une circulation déficiente, un partage des tâches inadéquat et la manière dont on entrevoyait l'accueil des nouveaux (voir le thème « démocratie »). Des remises en question continues ont fini par déstabiliser le groupe.

Or, pour développer la force collective d'un groupe, les éléments qui constituent des entraves à l'atteinte d'une cible commune doivent être ouvertement examinés et résolus. Ces contraintes peuvent nuire au processus, tant au niveau de la production que de la solidarité entre les membres. En effet, elles peuvent générer *« des découragements qui entraîneront une perte de confiance dans la réussite du projet »* (Maîtresse d'école, 1978).

Pour lever les contraintes, l'intervenant doit outiller son groupe pour les analyser. Qui les impose? Comment? (Maîtresse d'école, 1978). Aussi, chaque contrainte faisant l'attention du groupe aurait pu être traitée selon une approche conscientisante qui permet aux acteurs de connaître la situation objective et la conscience qu'ils en ont (Freire, 1983). Ainsi, une contrainte, une fois identifiée et discutée collectivement, devient un problème à résoudre. Pour les voir, il est nécessaire d'adopter une réflexion critique, de déterminer les causes et les contradictions dans la situation pour la dépasser et innover (Freire, 1983).

Plus globalement, l'empowerment aurait été plus prononcé si le groupe s'était appuyé sur un développement organisationnel éclairé par un processus de résolution de

problèmes. Il aurait été plus probant si le groupe avait apporté des solutions après avoir « *déecté rapidement les problèmes* » et « *porté un diagnostic afin de déterminer les facteurs modifiables qu'ils contiennent* » (Chin et Benne, 1991 : 21).

En négligeant d'entretenir les processus de production et de solidarité, le groupe a confirmé la centralité des intervenants de PRAQ, limitant d'autant l'empowerment collectif par une « dérégulation » (Maisonneuve, 1991).

6.2.3.3 Illustration : obtenir du matériel

Sans pour autant être impuissant et qu'on soit en présence d'une situation nettement antagonique, les relations avec la Ville ont effectivement offert plusieurs obstacles qui ont mis en évidence les caractéristiques réelles de l'organisation de la fête de quartier. L'estrade, les toilettes et les tables devaient être fournies par la Ville, mais celle-ci tarda à les fournir par différentes esquives. Pour le groupe, il y avait bel et bien une situation de « gain de pouvoir » à obtenir.

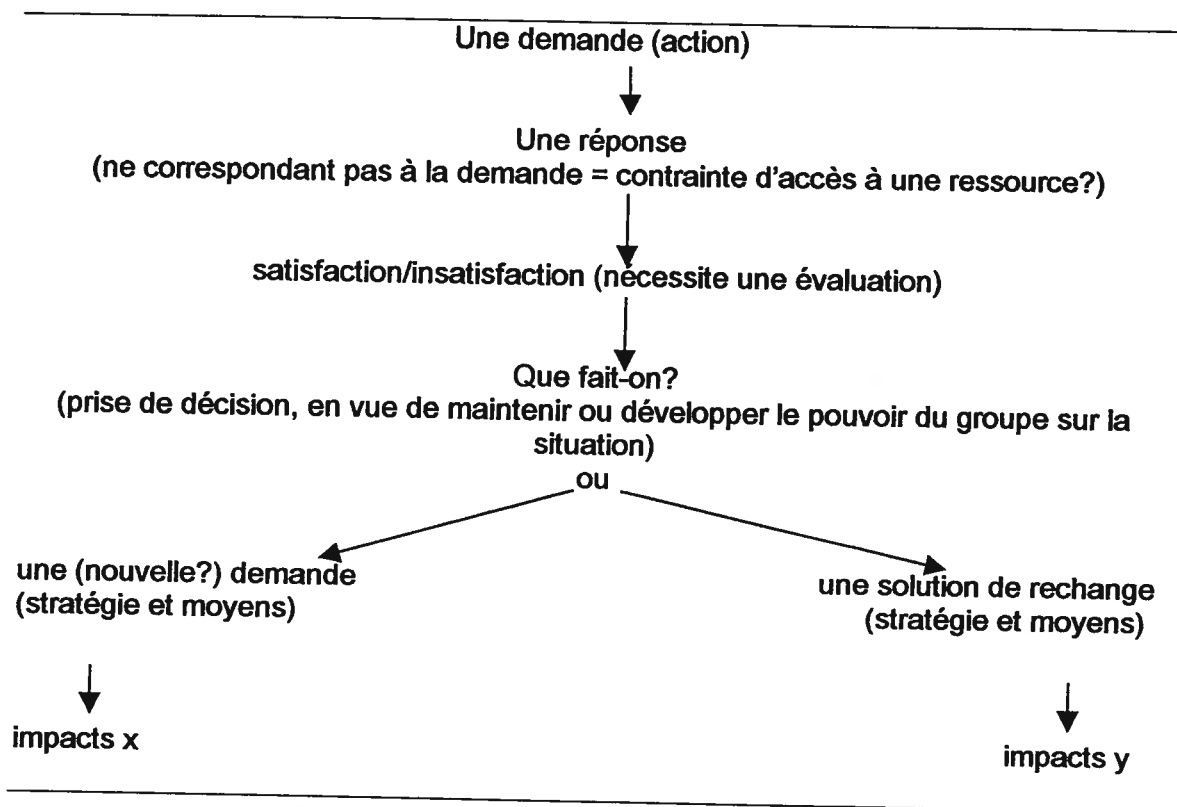
Ces obstacles auraient pu faire l'objet de plusieurs réflexions permettant leur dépassement, ce qui ne fut pas le cas. Les discussions du groupe en ce qui a trait aux ressources matérielles se sont souvent terminées sans que l'intervenant du PRAQ s'interroge sur les culs-de-sac apparents ou collectivise la recherche de solutions (la représentante de la Ville « *n'est pas sûre que la date du 19 est valable. Ça fait trois fois que je l'appelle* », dira l'intervenant de PRAQ au groupe sans chercher l'opinion des organisateurs sur cet énoncé majeur; etc.).

Dans les faits, le groupe a démontré une faible capacité à se positionner clairement à l'égard de la Ville (à propos des objectifs et du nombre de personnes visés par la fête, la date et le nom de l'événement, la scène, le barrage de rues, la boîte électrique, etc.), réclamer l'accès aux ressources (voir la section suivante) et négocier les modalités d'utilisation. On n'a pas essayé d'amener un éclairage différent qui aurait permis de le faire. On n'a pas non plus stimulé les forces de chacun pour y faire face.

Devant un obstacle, on aurait pu évaluer sa portée, puis déterminer collectivement ce qu'on doit en faire. On ajuste le plan de travail en conséquence (par exemple, lever l'obstacle devient un objectif temporaire à atteindre). Voici une illustration de ce

cheminement pédagogique...

Figure 6 : Quoi faire devant un obstacle?



Au-delà des limites fixées par des interlocuteurs (la Ville dans le présent exemple), l'environnement ou le contexte, le manque d'autorégulation est aussi révélateur de la qualité/quantité de l'information reçue qui permet aux acteurs de jauger une situation, de dépasser la contrainte ou de la maintenir. Aussi, la réalisation des objectifs exige la résolution progressive des tensions/obstacles à repérer, identifier et supprimer. Les attitudes du groupe devant les démotivations de ses membres doivent aussi faire l'objet d'une attention particulière.

6.2.4 L'INTIMITÉ ORGANISATIONNELLE

L'empowerment collectif fluctuera selon le degré d'intimité organisationnelle du groupe. C'est la manière et l'intensité de s'approprier et de vivre collectivement l'action. Par exemple, la qualité des relations et le fait de « se sentir à l'aise » supportent le travail collectif des membres et améliorent la force de l'action collective. Cette intimité facilite l'appropriation des processus de l'action et ses finalités.

L'intimité se superpose, complète et nourrit les processus précédents et stimule une pratique d'empowerment. Elle se base sur plusieurs facteurs : la qualité des processus, le lien de confiance et l'engagement des intervenants à l'égard des personnes pauvres, les interventions faites par et avec les résidants lors de l'organisation de la fête, la force de la vie associative, la réciprocité et la coopération entre les membres, le temps consacré pour s'assurer que l'énergie des personnes réunies est centré sur une cible précise, les occasions d'apprentissages, les échanges et le fait qu'on tient compte des difficultés vécues par les personnes. Aussi, cette intimité organisationnelle dépend beaucoup du fonctionnement démocratique du groupe.

L'aspect le plus favorable de l'intimité organisationnelle de la fête des quartiers fut la présence d'un lien de confiance entre les résidants et un intervenant de PRAQ et son engagement à l'égard des personnes pauvres : *« Si [l'intervenant du PRAQ en question] n'avait pas été là, je ne serais pas là. Pis les filles non plus. »* Plusieurs acteurs ont apprécié son écoute, son humanisme. *« Il est facile d'approche, ouvert »* et *« admet ses erreurs »* en plus d'être sympathique. On mentionne aussi comme autre élément favorable le fait *« de voir les gens de Bellerive, du quartier Nord. D'être dans un ensemble et de connaître leurs opinions. De voir qu'on s'en allait dans la même direction »*. Le fait qu'on allait chercher les gens privés de moyen de transport est facilitant. De plus, les heures de réunion *« étaient fixées d'après nous autres »*, ce qu'apprécie une résidante.

Les propos d'une résidante illustrent un autre facteur favorable lié à la notion de l'intimité organisationnelle :

« Si ça avait été plus discipliné que ça, moi pis mes filles on n'aurait jamais embarqué. Je suis sûre qu'il n'y aurait aucun jeune qui aurait embarqué. Parce que nous autres, on a besoin de rire, on a besoin d'avoir du fun, on a besoin de ne pas se sentir bossées. [...] Moi si il y aurait quelqu'un qui aurait été assis qui pis qu'il m'aurait dit « Bon ben là ok chut », « Bon ben la ok, arrête de rire », « Bon ben la ok arrête de parler ». Moi, je n'aurais jamais revenue. »

Cette convivialité (Panet-Raymond, 2002) est nécessaire à la dynamique de groupe pour maximiser les processus d'empowerment. Elle se manifeste, entre autres, par le

climat qu'elle génère, le plaisir que l'on tire de l'implication (« *je suis jeune, je ne suis pas habituée d'écouter. J'suis habituée qu'il y ait du fun...* » précise une Copine du Nord lors de l'évaluation finale).

En partant, le groupe portait un projet qui comportait des difficultés inhérentes. Par exemple, un acteur note que le projet « *c'est aussi une façon d'apprendre à travailler avec toutes sortes de monde* », et un autre acteur spécifiera la nature du défi pour certaines personnes, « *c'était peut-être des gens qui n'ont pas eu de formation [...] le travail en équipe et s'en tenir au sujet qui est demandé [c'était beaucoup]* ». Une intervenante de PRAQ précise :

« Si tu vas au rythme des personnes qui ont plus d'expérience, tu vas perdre ceux que tu veux qui s'accrochent dans le processus. T'as toujours le dilemme par rapport aux résultats... [...] Là, probablement on est allé au rythme plus bas, fait que ceux de la tête, ils ont décroché... C'est pour ça, quand tu embarques dans la démarche, il faut que tu sois conscient de la façon que ça va marcher ... »

Les intervenants ont eu peine à mettre en place les conditions optimales d'intimité organisationnelle, ce qui a réduit d'autant les possibilités de faire de l'organisation de la fête des quartiers une pratique réelle d'empowerment. Les techniques utilisées n'ont pas vraiment permis la maîtrise collective des processus. La créativité collective a été affectée et ne s'est pas manifestée dans son plein potentiel.

Les aspects les plus difficiles à vivre furent les structures du groupe. Plus particulièrement, la structure du groupe (trois comités de quartier, comité de soutien, comité de mobilisation⁴⁷) ne facilita pas une intimité organisationnelle (« *trop compliqué pour ce que ça donnait* »; « *l'organigramme est compréhensible, mais en pratique, c'est toujours les mêmes* »; « *compliqué* »; « *gros* »; etc.). Plusieurs acteurs ne se sentaient pas à l'aise avec le fonctionnement et les autres plus à l'aise le trouvaient malgré tout trop lourd. En fait, les gens sont unanimes à dire que la proximité de la structure d'action est faible, ce qui a limité le développement d'un empowerment collectif (« *surtout si on voulait faire affaire avec les gens des quartiers, des gens pas habitués aux structures* »). Une résidente le confirma : « *Il y a beaucoup de comités, j'suis*

⁴⁷ Sans compter un « comité de promotion et de mobilisation » rattaché plus globalement à la démarche de revitalisation.

perdue ». Le même constat est fait par un intervenant de PRAQ : « *On se compliquait la vie pour rien. Aurait fallu passer mon temps au téléphone.* ».

Par ailleurs, l'utilisation d'experts dans une perspective d'empowerment collective m'amène à préciser certains éléments, compte tenu des faits observés.

- À une réunion du comité de soutien qui préparait la rencontre avec la représentante de la Ville, on faisait la liste de choses à demander à la Ville (permis de circuler dans les rues pour la parade, etc.) : l'intervenante de PRAQ présente la représentante de la Ville en mettant l'insistance sur son pouvoir : « *elle est une spécialiste* » sans expliciter son point de vue;
- À la rencontre du comité de soutien, des résidants demandent l'opinion de la représentante de la Ville à propos de leur intention de faire du porte-à-porte : « *Est-ce que ça prend une permission? une autorisation? On va-tu se faire arrêter par la police? On a recruté comme ça...* ». Cette dernière leur répond : « *Ça ne m'apparaît pas réaliste* ». L'intervenante de PRAQ n'intervient pas.

Ces deux exemples démontrent qu'on a raté l'occasion de valoriser le pouvoir et les capacités du groupe. Ce piège est décrit par Simon (1994 : 11) :

"Power traps are disruptions in mutuality that intrude when the « learned helplessness » of historically devalued clients converges with a profession's intent upon retaining legitimacy through keeping control over technical and abstract expertise. One example of a common power trap is the temptation to mystify one's professional base of skill and knowledge, thereby making it less likely for client to understand his own contribution to the healing or problem-solving process."

En fait, une pratique d'empowerment n'encourage pas les personnes opprimées « *to place their faith in the judgement of experts* » (Simon, 1994 : 187). Il aurait été préférable d'amener le groupe à se faire sa propre idée sur la question.

6.2.4.1 Le débat sur le caractère démocratique de la démarche

L'intimité varie en fonction de la capacité du groupe à accepter, comprendre et de se laisser influencer par les préoccupations de ses membres. C'est aussi l'ouverture dans la communication, la confiance entre les personnes, sur l'abaissement de statuts et le mutualisme entre les membres. La réalité témoigne d'une variété de points de vue à ce sujet et d'un malaise persistant. À l'origine, on retrouve la question de l'arrivée et l'intégration de nouveaux organisateurs (est-on démocratique ou pas si on refuse de remettre en question les décisions prises?). Un intervenant de PRAQ se questionne...

« Ce n'est pas évident. Tu veux que les personnes qui ne parlent pas, tu veux qu'elles parlent. [...] C'est un processus difficile, mais c'est la démocratie à l'état pur. [...] L'action, tu ne peux pas la figer [...]. À chaque fois qu'on a ajouté du monde dans la structure, on se requestionne sur des affaires qu'on a réglé avant... Faut accepter ça. »

L'équipe de PRAQ justifie sa vision de la démocratie en s'opposant à une intervention traditionnelle qui se fait sans consulter les gens et que ceux-ci n'ont pas vraiment la possibilité de prendre la parole. Certains organisateurs partagent cette vision. Il n'y a *« rien de coulé dans le béton »*. La force de l'approche, ç'a été *« d'inviter tout le monde sur un même pied d'égalité »*.

Il y avait un réel souci de se laisser influencer par *« des individus ayant besoin de véritables espaces de développement »* (Rouffignat et al. 2001). Il y a eu un effort louable d'avoir un fonctionnement *« sans dogmatisme »* qui fait preuve d'ouverture à l'égard des *« attentes qu'apportent les nouvelles personnes »*. (Rouffignat et al. 2001).

Cependant, plusieurs participants se sont objectés à cette manière de concevoir et de vivre la démocratie, entre autres : *« si on parle de démocratie, ce qui se passe actuellement c'est très choquant »*; *« on m'avait dit et redit que les idées devaient venir de la base et j'ai senti comme d'autres qu'on finissait par décider en haut »*, etc. Pour eux, la démarche doit être souple, mais située dans un cadre, surtout quand le temps finit par manquer : *« on peut toujours faire des aménagements, mais un moment donné avant le 19 mai, va falloir décider quelles sont nos activités et où est-ce qu'on les fait »*.

En fait, le groupe n'a pas su trouver l'équilibre entre la cible commune et les relations

entre les membres, ce qui a maintenu et engendré des tensions en ce qui a trait à la dynamique interne de pouvoir et à l'idée qu'on se faisait du caractère démocratique du groupe (St-Arnaud, 1978). Si la structure paraît nécessaire, on ne l'a pas collectivement adaptée pour maximiser le développement d'une pratique d'empowerment. *« C'est compliqué quand on a ben du monde. [...] Un moment donné faut peut-être couper l'empowerment. J'ai de la misère à lier ça ensemble »* de conclure un intervenant du PRAQ.

La question du caractère démocratique est revenue souvent lors des réflexions qui ont ponctué la démarche. Il s'explique par le fait que les membres n'ont pas pris une décision collective permettant de définir la norme du groupe. La conception qui a prévalu (celle des intervenants du PRAQ) est restée imprécise, entretenant une ambiguïté sur une norme apparemment commune (qui est contre la démocratie après tout?). Par défaut, le pouvoir de décider de « ce qui est démocratique » reposait entre les mains des intervenants. Des enjeux démocratiques importants sont ainsi révélés par les commentaires suivants, d'un résidant et d'une représentante d'organisme communautaire :

« Je n'ai jamais eu l'impression qu'on tenait compte vraiment de ce que les gens disaient [...] C'est comme si on fait des réunions pour faire des réunions, mais on décide tout au bureau. »

« Sous un couvert de démocratie, tu ne vas pas chercher les gens [parce que] « Ils ne veulent pas venir ». J'en suis venue à me donner ça comme définition de la démocratie qu'eux autres donnaient, c'est de ne pas brusquer personne. Ce n'est pas brusquer personne de dire qu'il est important pis qu'on a besoin de lui. C'est ben démotivant... »

La démocratie ne se limite pas à la capacité d'accueil du groupe comme l'indique un organisateur : *« la démocratie était trop à des places, pas assez à d'autres. Ce n'était pas balancé, il n'y avait pas la même structure »*. Peu importe les modalités qui structurent le fonctionnement démocratique, l'action doit reposer sur une « structure » convenue par les membres du groupe. Elle détermine le fonctionnement de vivre et de penser l'action, tant dans sa forme que dans son contenu. Un fonctionnement démocratique aurait aussi laissé le temps aux personnes d'approprier la démarche, de s'intégrer progressivement, de faire des apprentissages (Beeman et al., 1997; dans Rouffignat et al. 2001).

À la lumière de ce qui précède, il y a lieu de considérer la notion d'intimité organisationnelle comme un autre processus de groupe indispensable à l'empowerment collectif. L'importance de ce « processus » est d'ailleurs confirmée par plusieurs sources empiriques, dont celle-ci portant sur les relations entre les résidents et les intervenants à l'intérieur d'organisations de quartier :

"Initially, residents felt intimidated by professional language and practices (e.g. formal meetings) and were resentful that agencies had "too much say" in decision making. Some of the factors that contributed to the shift toward more positive relationships were: opportunities to get to know one another as individuals and to work together as equals, making meetings more informal and fun, open and direct communication when problems arose, increasing the number of residents involved in committees and working groups, and having residents take an active role in the governance and operation programs" (Derksen et Nelson, 1995).

Le potentiel de la fête en terme d'empowerment collectif a été limité étant donné la faible intimité organisationnelle du groupe. Contrairement à ce qu'on aurait pu croire, l'action collective a fini par laisser place à un certain « *formalisme technique* » (Cérézuelle, 1996) qui n'a pas stimulé l'appropriation collective de l'action. Ainsi, certains facteurs ont constitué une menace au Sujet (présence imposante de « spécialistes »; circulation de l'information déficiente; structure lointaine; ignorance des ressources). De tels facteurs contribuent à la réduction de l'acteur qui a perdu son unicité comme Sujet, un acteur muet et sans pouvoir, absent, dominé culturellement.

6.2.5 LEADERSHIP ET INFLUENCE DES INTERVENANTS

Le leadership fait ici référence au rôle joué par les intervenants de PRAQ qui occupent une place importante dans le bon déroulement des processus de l'action et sa structuration :

« Dans ce cheminement, le rôle des intervenants reste primordial. Or, le soutien social offert par ces derniers sous différentes formes (informatif, instrumental, récréatif, affectif) sont aussi des conditions favorables pouvant faire cheminer les personnes du « je » au « nous ». » (Rouffignat et al., 2001).

Les intervenants de PRAQ soutenant l'organisation de la fête des quartiers ont eu une influence réelle sur les différents processus de la dynamique de groupe et de l'action

collective et les résultats de celle-ci. Ils avaient objectivement un pouvoir sur le déroulement de l'action et les moyens nécessaires à sa réalisation. Les responsabilités qui leur incombaient étaient nombreuses. Ils avaient le pouvoir d'affecter la conduite des acteurs parce qu'ils contrôlaient les ressources ou l'accès à celles-ci (Tessier, 1991). Bref, on doit reconnaître que les caractéristiques de leur leadership influencent aussi la réalisation de l'action (Dunlap, 1994).⁴⁸

Pour ces raisons, j'analyse ici leurs contributions en m'attardant au type de leadership exercé durant l'organisation de la fête. Comment les intervenants du PRAQ se sont-ils situés dans la structure de l'organisation en rapport avec les destinataires de leurs actions? Que faisaient-ils spécifiquement pour développer l'empowerment? Comment justifiaient-ils leurs pratiques au plan théorique? Sur quoi se fonde l'efficacité de l'empowerment promis aux promoteurs de la démarche de revitalisation et aux résidants?

L'approche préconisée par l'équipe de PRAQ misait sur un certain « laisser-faire ». *« Si on prend les résidants, on les a impliqués, on les a pris là où est-ce qu'ils étaient pis on les a laissé aller »* me confiera un intervenant. C'est un des aspects favorables retenus par des organisateurs. Les intervenants de PRAQ n'étaient pas *« fixés sur leurs idées et leurs besoins, leurs intérêts »*. En partant, il n'y avait pas un plan de match, ce qui convient à une représentante d'un groupe : *« si j'avais été dans un cadre plus restreint, j'aurais trouvé ça peut-être coinçant »*. On laissait aussi les gens diriger ce qu'ils voulaient *« parce que c'était leur quartier pis que ça reflète un peu leur vie à eux autres »*. Certains les trouvaient organisés parce qu'ils posaient des questions : *« Mais là, ça va tu arriver? », « C'est quand la date? »*. En fait, on a observé une intention réelle de réduire de cette façon le pouvoir entre les intervenants du PRAQ et les résidants prenant part à l'organisation de la fête. Ce ne fut pas suffisant pour favoriser l'empowerment collectif.

En effet, les aspects défavorables sont aussi présents. Pour un acteur, l'approche donne peu de résultat : *« on lâche lousse pis on essaie de voir ce que les gens en ressortent »*. Une autre représentante d'un organisme communautaire partage cette

⁴⁸ Ce constat est tirée d'une étude portant sur un programme américain d'empowerment auprès d'une cohorte de parents d'enfants fréquentant le préscolaire.

analyse :

« On part avec plein de monde, des résidants qui n'ont jamais fonctionné donc leur donner un mode de fonctionnement ça fait partie de leur apprentissage. Ce n'est pas en disant « Faites ce que vous voulez, le monde est à vous ». Non, ce n'est pas ça, ils sont là pour apprendre... »

On ne peut s'arrêter à cette dimension pour évaluer l'influence du leadership qui a été exercé par l'équipe de PRAQ. Comme le dira un acteur, le leadership c'est aussi *« laisser parler, écouter »*, mais aussi *« organiser, avoir une structure et savoir où l'on va »*.

En effet, le leadership nécessaire au développement de l'empowerment nécessite une vision claire et articulée des différentes composantes du changement social souhaité (Simon, 1994). Ce leadership repose aussi sur les habiletés à expliciter cette vision à la lumière des problèmes vécus par les personnes mobilisées. À ce propos, leur position dans la structure de l'action et les fondements de leur approche nous permettront de saisir l'essentiel.

6.2.5.1 Leur position dans la structure de l'action

Malgré cette souplesse propice à l'empowerment, on peut néanmoins déduire qu'il y a eu bel et bien un leadership de « centralité », si on se fie aux propos recueillis auprès de plusieurs acteurs (*« les gens n'ont pas été utilisés comme il auraient pu, ils sont restés passifs »*, *« les résidants avaient du temps pour s'impliquer, sauf qu'ils ont été ignorés par les organisateurs »*, *« on leur a pas laissé assez de place »*, *« ça devrait être les personnes impliquées dans chaque comité qui devraient animer »*, etc.).

Ainsi, lors de la rencontre de mise au point du comité Ste-Cécile qui eut lieu le 30 mars 2001, l'intervenant de PRAQ persiste à ne pas dire ce qu'il pense du fonctionnement du groupe et ressent vraiment malgré les appels répétés de plusieurs participants :

« j'ai de la misère à me placer comme une personne qui a le droit de parler. C'est pour vous qu'on est là. C'est votre fête. [...] Ça me surprenait que Mme ait perçu ça, comme je vous l'imposais. »

Cette réunion du comité du quartier Ste-Cécile fut un fait marquant de la fête. « C'était un quartier problème » selon l'intervenant, parce que les groupes avaient une

perception du processus de la fête et de leur rôle « qui n'était pas juste » :

« les personnes étaient « stickées » qu'il n'y avait pas de résidants, mais en même temps, elles ne voulaient pas faire d'effort pour aller chercher des résidants. [...] C'est comme une faveur s'ils étaient là. Ils avaient aussi une idée de spécialiste. « On est là pour backer les résidants ». Ils étaient trois à miner l'humeur du groupe... Ils étaient une petite clique ensemble ».

De tels positionnements, aussi bienveillants soient-ils, ont eu comme effet d'encourager une certaine domination culturelle (Freire, 1983). Pour l'éviter, l'intervenant est appelé à apprendre à agir avec les acteurs. En se situant en dehors du groupe, l'intervenant de PRAQ a manqué une belle occasion de faire l'analyse critique sur une réalité de l'action collective qui pose problème, incluant son rapport aux acteurs (Maisonnette, 1991; Freire, 1983). Ces faits démontrent qu'il n'y a pas eu de partage du pouvoir, tout comme il n'y a pas eu une distribution des rôles d'animateur, d'expert, d'autorité lors des réunions (St-Arnaud, 1991).

Le leadership a été concentré par les intervenants de PRAQ et explique dans une certaine mesure une faible utilisation des idées des membres du groupe (Anzieu et Martin, 1986). Cela équivaut à une perte du potentiel d'empowerment collectif. En effet, les « *problèmes de délégation de pouvoir, [et] de communication interne* » accroissent « *l'importance des personnes assurant les liaisons* » (Chin et Benne, 1991). Cela vient par le fait même renforcer à nouveau la centralité des intervenants de PRAQ qui eurent donc un maximum d'influence sur le fonctionnement du groupe (communication avec les autres, résolution d'un problème, etc.).

6.2.5.2 Leur stratégie et ses fondements

La conception du développement organisationnel a souffert d'une approche « individualisante » préconisée par les intervenants de PRAQ, ce qui a affecté la portée des interventions d'empowerment sur les différents processus du groupe. Une pratique collective ne se limite pas au seul objectif de bien-être personnel (développer l'estime personnelle, par exemple). En fait, la stratégie des intervenants n'a pas tenu compte qu'ils devaient miser sur un groupe et non pas uniquement sur les acteurs qui le composaient.

Ce positionnement explique d'importantes difficultés de fonctionnement collectif et

d'efficacité des différents processus. On peut vérifier cette affirmation par le peu d'attention portée aux éléments du développement organisationnel (recensés par Gagnon, 1986, dans Payette, 1991) qu'a connu le groupe : sa planification, l'efficacité, l'atteinte des objectifs, la motivation des acteurs, l'utilisation et l'intégration des ressources, la conception de valeurs communes, la coopération, la participation des membres, l'intégration des objectifs personnels et organisationnels, l'intervention sur les processus (prise de décision, communication, etc.).

Par ailleurs, d'autres occasions ratées relèvent davantage du développement des compétences et de la conscience critique. Ainsi, à plusieurs reprises, on n'a pas préparé les acteurs avant qu'une action soit entreprise. Le passage du « je » au « nous » implique pourtant une pédagogie de l'action collective qui peut prendre différentes formes en fonction des processus de la dynamique du groupe. Dans ce cas-ci, la stratégie d'intervention destinée à développer l'empowerment collectif s'est limitée en apparence à l'apprentissage sur le tas et aux bons mots (remercier, féliciter, etc.). À ce propos, je notais dans ma synthèse validée par les acteurs ce qui suit :

« On sait qu'il va y avoir dans le processus du travail en équipe et des réunions ou quand quelque chose s'en vient, on peut simplement se poser la question « qui a de l'expérience là-dedans? ». On sait qu'il va y avoir des gens qui vont avoir besoin d'être coachés, d'être encouragés à prendre la parole en public parce qu'ils ne le font pas souvent. [...] On peut peut-être l'encourager à le faire en la soutenant et en lui offrant une formation. »

En fait, l'analyse de la fête révèle l'importance de bien se préparer pour bien vivre collectivement les différents processus et composer avec des personnes qui n'ont pas d'expérience, mais désirant relever des défis. Cela comporte des exigences en matière d'apprentissage qu'on ne peut pas traiter à la légère. À ce propos, un intervenant de PRAQ avoue ne pas avoir « fait grand-chose » pour augmenter le bagage et les apprentissages des acteurs par rapport à une multitude d'aspects comme l'ordre du jour, la prise de parole, la planification et le déroulement des réunions. Elle sait que c'est à travailler pour l'avenir : *« si tu veux que les gens prennent la place, faut que les gens sachent comment ça marche »*. En fait, sans être très structurée, l'approche mériterait d'être plus pédagogique car...

« l'information et la formation bien dosées et adaptées sont des

éléments incontournables pour favoriser l'accès et l'engagement dans des structures de participation à la vie démocratique. C'est elle qui est au cœur de la vie associative dans un groupe : c'est justement l'apprentissage de la démocratie et de la citoyenneté dans un microcosme plus convivial et homogène que la société. » (Rouffignat et al. 2001).

Par exemple, la fête est aussi propice au développement de la méthode du groupe autogéré (Mullender et Ward, 1989) et d'une pratique de conscientisation par le placotage (Lacroix, 1987) qui fait ressortir, à partir des observations faites par les gens les points importants à travailler pour développer une analyse critique en termes de causes et conséquences.

Aussi, comme le rappelle une organisatrice, si la « *personne [qui] n'est pas déjà accoutumée* » à utiliser un microphone ou à animer peut y être préparée. On peut convenir qu'il « *faut y donner une chance* », car « *tout le monde a du potentiel, mais suffit qu'ils prennent confiance en eux autres pis qu'ils viennent à bout de faire face à un public.* ». Pour ce faire, des questions préalables à la démarche d'empowerment doivent être posée (en ce qui a trait à la prise de décision, à la planification de l'action, à la prise de parole en public, etc.) : quelles sont les connaissances nécessaires à l'organisation de l'action? Qui les maîtrise bien? Qui a besoin de formation ou de soutien? Comment offrir cette formation?

Par ailleurs, j'ai pu constater une lacune dans l'analyse des situations problématiques et du contexte dans lequel les individus s'insèrent. Cela restreint la captation des caractéristiques des personnes qui sont en quête de pouvoir, leur jugement sur les situations, les interventions qui leur sont destinées et les contraintes qui leur sont imposées. Cela restreint l'offre d'empowerment et le travail d'accompagnement. Aussi, pour obtenir du matériel de la part de la Ville et concernant le travail des groupes, ils ont négligé le fait que l'action faisait partie d'une mosaïque de forces impliquant simultanément certains degrés de convergences et d'opposition entre les acteurs engagés dans l'action.

Cette vision de laisser-aller qu'ont les intervenants du PRAQ du travail à accomplir explique le fait que les acteurs n'ont pas, par exemple, eu la possibilité de prendre part à la création collective de la mascotte qui aurait pourtant facilité la cohésion du groupe.

D'ailleurs, plusieurs membres du groupe ont manifesté d'importantes insatisfactions quant à la manière de le faire : *« tu vas te chercher deux étudiants pis un grand penseur qui décide que c'est une abeille »*, *« j'ai trouvé ça un petit peu bizarre »*; *« Ce n'est pas de même que tu te trouves une mascotte. »*, *« on n'entend pas parler »*, *« Ça n'a jamais été des décisions claires »*, etc.

Enfin, un autre aspect paradoxal mérite un commentaire. Pour les intervenants du PRAQ, le processus est plus important que le résultat *« parce que fondamentalement les résultats en quelque part on s'en fout. [...] Ce n'est pas grave que ça soit boiteux. »*. Or, on constate que la qualité des processus est discutable. Au-delà, qu'arrive-t-il si on a un « beau processus », mais qu'il ne donne pas le résultat satisfaisant? N'y a-t-il pas un danger d'effets pervers? Cette conception m'apparaît dangereuse d'autant plus que ce sont les résultats de la fête qui ont sauvé la démarche organisationnelle comme le rappelait un représentant de la Ville (voir le chapitre portant sur les résultats). En cas d'échec, on risque de retrouver une résignation et un sentiment d'échec proportionnels à l'espoir d'affirmation et de reconnaissance soulevé avec la définition du projet (Maîtresse d'école, 1978).

■ ■ ■

L'organisation de la fête des quartiers n'a pas réalisé les objectifs d'empowerment annoncés, car on a négligé les processus de l'action collective. Pour atteindre des résultats d'empowerment collectif, il faut prendre la peine d'établir les conditions d'application, dans quels types de situations et à propos de quels types de changements (Tessler, 1991). On a vu aussi que le développement organisationnel adéquat du groupe nécessitait *« l'utilisation appropriée de stratégies, de méthodes et de techniques »* (Payette, 1991) et que l'on se préoccupe *« de certains processus comme la communication interpersonnelle et organisationnelle, la prise de décision, la solution de problèmes, la participation, l'exercice du leadership, la résolution de conflits, etc. »* (Payette, 1991).

Par ailleurs, on néglige le contexte de l'action en faisant abstraction des facteurs impondérables associés aux systèmes organisés que sont les groupes et la Ville, éléments importants de la dynamique étudiée. Comme la pratique d'empowerment

constitue aussi un changement qui met en cause l'exercice d'un certain pouvoir (Tessier, 1991), l'intervenant devrait « *s'instruire davantage sur les caractéristiques de la situation* » au sein de laquelle il agit (Tessier, 1991), car tout changement s'accompagne de « *sentiments souvent confus où se mêlent une anxiété et une certaine nostalgie vis-à-vis de l'ordre passé* » (Maisonnette, 1991). La définition de la problématique des quartiers anciens tel qu'il a été présenté antérieurement vient déterminer la stratégie individuelle, collective et communautaire d'empowerment. Elle doit porter sur les facteurs qui structurent les conditions de vie et l'impuissance des individus en allant au-delà du développement de l'estime de soi. Une pratique d'empowerment tient compte, en effet, des pesanteurs sociales qui exercent des pressions déstructurantes sur la personne et ses capacités d'agir. Une représentante d'organisme communautaire le rappelle à sa manière : « *quand il faut que tu te cherches à manger, ben t'as pas d'intérêt à progresser et à aller un peu plus loin à rencontrer des amis. Tu te dis « écoute, faut que je me trouve à manger. Tu n'es pas porté à t'ouvrir ».*

Quant aux conditions favorables et défavorables relatives à l'empowerment collectif, on constate aussi une faiblesse dans la maîtrise d'une variété d'éléments techniques, politiques et culturels (Tichy dans Tellier et Tessier, 1991). Conséquemment, le type de leadership exercé n'a pas réuni les conditions optimales qui favorisent l'empowerment collectif. Le développement organisationnel a souffert d'une conception limitée de la dynamique de groupe et de la situation de départ et d'une sous-utilisation de méthodes éprouvées d'action communautaire. Le caractère pédagogique des processus et leur entretien auraient dû être plus développés. Dans l'organisation de la fête, l'empowerment collectif aurait dû permettre au groupe d'avoir une prise sur sa croissance et son propre fonctionnement, ce qui ne fut pas le cas.

6.3 L'EMPOWERMENT COMMUNAUTAIRE

Selon les propos tenus par les organisateurs, on a fait la fête dans les quartiers anciens pour plusieurs raisons : faire connaître son milieu, changer les perceptions, améliorer la réputation du quartier et de sa population, mettre en valeur la fierté d'y habiter, valoriser les belles choses de chaque quartier, faire découvrir les talents locaux, développer les relations de fraternité et de solidarité entre résidents et améliorer la qualité de vie.

Cette fête fait donc partie d'une stratégie qui veut mobiliser les forces vives du milieu autour d'un « *cycle positif de changement social local* » afin d'améliorer les conditions de vie des quartiers anciens (Favreau et Lévesque, 1996).

La fête a connu un succès. Plus de mille personnes ont été présentes sur le site, la journée même. Une vingtaine de personnes ont donné leur nom pour prendre part à l'organisation de la deuxième fête. L'intervention contribue-t-elle pour autant au changement des conditions structurantes ou des rapports sociaux? Comment peut se manifester (on en a-t-on profité pour faire) le passage entre la fête et une action des résidants portant davantage sur les conditions de vie?

Conséquemment, je mettrai en évidence, dans la présente section, des enjeux autour de la citoyenneté, des liens sociaux (par le voisinage), l'accès aux ressources et la Ville (comme partenaire), le travail intersectoriel et le renouvellement de la gouvernance locale. Plusieurs éléments tirés du corpus me serviront à identifier des perspectives d'action, faute de pouvoir identifier les effets réels d'un empowerment communautaire.

6.3.1 STIMULER L'IMPLICATION ACTIVE DES RÉSIDANTS ET... LEUR CITOYENNETÉ

C'est une première année d'application d'un nouveau concept qui laisse en théorie toute la place aux résidants. D'ailleurs, on a beaucoup discoursu sur l'importance des résidants (d'en faire « *des agents de mobilisation et de promotion* », etc.) mais, dans les faits, quelles places ont-ils réellement eues? Quelle fut la stratégie déployée pour faciliter leur maîtrise de l'action?

On sait que les caractéristiques des quartiers anciens limitent l'exercice de la citoyenneté. En effet, la distance culturelle et la capacité d'agir, réduite par l'état de survie lié à la pauvreté, sont quelques facteurs qui génèrent l'exclusion. En ce sens, la démarche de revitalisation pourrait stimuler la citoyenneté par « *des pratiques de reconnaissance et des revendications d'inclusion* » (Jenson et Papillon, 2000) permettant aux résidants « *de se voir reconnu comme individu et comme acteur pouvant agir sur la situation et pouvant contrôler la politique* » (Farrand-Becchmann, 1992). Les occasions que la démarche offrait dans ce sens ont été peu exploitées.

On a voulu recruter les résidants pour qu'ils prennent part à l'organisation de la fête, mais aussi à la revitalisation de leur quartier. Un intervenant du PRAQ le précise ainsi :

« Ce n'est pas des bénévoles que je demande, c'est des résidants actifs. C'est ben différent parce que des bénévoles tu vas avoir tout organisé ton affaire. Tu vas leur dire « J'ai besoin de trois personnes pour faire ça », mais t'es pas inclus dans le processus, t'as pas de parole. Tu prêtes ton temps et tes mains, mais si t'es inclus dans le processus du début, tu es vraiment dedans. Ça t'appartient, c'est un autre concept de présenter les affaires et d'inclure les gens, ça plus d'impact aussi. »

La fête a effectivement permis à un tout petit nombre de résidants de prendre une part à l'organisation et à la journée qui a attiré les gens des quartiers. Aux yeux de plusieurs acteurs, la fête a aussi permis de valoriser les gens des quartiers centraux, plus particulièrement ceux du quartier Nord qui ont eu l'occasion de montrer qu'ils sont capables d'organiser des choses. Pour une résidente, faire la fête dans ces quartiers...

« ça fait du bien puis ça fait longtemps que ça ne s'était pas produit », « le monde sont venus à la fête, surtout pour le quartier Nord, ils veulent montrer comment ils sont capables d'organiser les choses ».

Si la fête peut être considérée comme un moyen d'éveiller le goût pour la citoyenneté, le groupe n'a pas bénéficié d'une pédagogie active pour la développer et outiller les résidants à agir en tant que citoyen. Au-delà d'un engagement actif du résident, il est un citoyen avec des droits à protéger et des responsabilités à assumer (Simon, 1994).

"The client is, at one and the same time, a subject who needs material goods and service, human interaction, and respect, a citizen or prospective citizen who exercises rights and responsibilities that are stipulated by specific policies, and a claimant who makes demands on a social order that reflect his emergent or full comprehension of both needs and rights."

Ainsi, la fête de quartier, comme pratique d'empowerment, aurait pu insister davantage sur les différents besoins non satisfaits de la population des quartiers. On aurait pu aussi approfondir la compréhension du groupe quant aux difficultés d'accéder aux ressources du milieu (équipements collectifs, emploi, services de proximité, etc.). Il aurait été aussi nécessaire de questionner leurs relations avec les structures de pouvoir (le conseiller municipal, le conseil de ville, les politiques, etc.).

Par défaut, l'organisation de la première fête des quartiers a contribué à définir des conditions d'une véritable participation citoyenne des résidants (l'accès aux ressources, l'animation citoyenne adaptée qui prend « *le temps d'aller les chercher* », lieux publics de rencontres citoyennes et de débats portant sur le bien commun, l'autogestion, etc.). Pour un acteur...

« Les citoyens peuvent avoir un impact sur leur milieu à condition de s'organiser, de se tenir, s'organiser en groupe en reconnaissant les besoins du quartier, leurs besoins. Je pense que ça leur prend de l'aide pour le faire au début et avec le temps ils vont être capables. »

Toutefois, la fête a permis de mieux connaître les besoins et opinions des résidants grâce au porte-à-porte et aux passeports. Aussi, la fête a favorisé le début d'un rassemblement des résidants autour d'un premier local de quartier et d'une association de quartier qui a désigné un représentant au conseil d'administration de PRAQ. Cependant, on est encore loin du contrôle par les résidants des décisions qui les concernent, ce qui est une voie incontournable dans un contexte de ségrégation spatiale de populations démunies.

« La crise de l'État-Providence est particulièrement visible dans les villes qui ont à faire face, en première ligne, à ces phénomènes de rupture des liens sociaux et qui ont à imaginer des politiques novatrices capables d'aider à la reconstruction des réseaux de solidarité ». (Thibault, Lequin et Tremblay : 2000)

D'ailleurs, une résidente ayant pris part à la fête précise les possibilités citoyennes qu'offre une action collective de quartier gérée par les citoyens :

« Ce que j'entends depuis le début, c'est qu'on veut que les idées viennent de la base. Donc, c'est comme renverser le système habituel. Ça doit avoir un côté politique. [Quand] on parle de démocratie dans la société, ça part toujours d'en haut. Là, c'est comme si qu'on disait qu'on veut vraiment que ça soit de la démocratie pis que ça relève d'une pensée politique nouvelle. [...] Dans le fond, ça peut aller jusqu'à essayer d'enlever les préjugés, améliorer l'entraide entre les gens, pas toujours avoir des relations « affaires-affaires », laisser l'humanisme rentrer là-dedans. »

La fête de quartier aura-t-elle été cette occasion de créer un espace civil? La fête devait être en effet une fête de citoyens (« *on fournit des moyens, laissons les gens les*

utiliser » dira le maire rencontré le jour de la fête).

« Avec la Fête de quartier, c'est une façon de démontrer que je contribue à ma façon, avec les moyens que j'ai à l'évolution de ma ville, à sa vitalité : De voir sortir les gens, c'est dire « On est prêt, on s'embarque » (entrevue du Maire lors de la fête). »

Dans les faits, elle fut une conquête à peine amorcée qui a été difficile. Ainsi, la citoyenneté exige l'accès aux ressources (matériel, équipement collectif, lieux publics, etc.). Or, les difficultés d'accès ont été nombreuses⁴⁹. Cependant, les faiblesses du groupe et le fait que la Ville n'ait pas été associée à la démarche à ses débuts expliquent en partie la faiblesse de cette pratique citoyenne.

En effet, comme pratique citoyenne, la fête des quartiers a été limitée par une implantation trop rapide, à tel point que certains acteurs auraient préféré ralentir le rythme pour recruter davantage de résidants. Ainsi, les résidants étaient là, mais furent négligés par un fonctionnement instable. Les rares qui l'ont fait *« se sentaient perdus, pas à leur place »*.

Aussi, le recrutement de résidants démunis n'a pas connu le succès espéré pour plusieurs raisons. Pour certains, les difficultés de recrutement de résidants actifs étaient normales : *« fallait peut-être s'y attendre la première année »* parce que *« c'était un peu inconnu »*. Cela dit, le type de personne recherchée semble ajouter une difficulté supplémentaire. Ainsi, une représentante d'un organisme communautaire en a parlé souvent aux usagers de l'organisme (*« pour qu'ils découvrent autre chose que leur balcon »*), mais peu d'entre eux se sont impliqués. Elle s'explique...

« Ce n'est pas évident. Sont tellement décrochés. Le goût de s'en sortir ou la croyance qu'ils peuvent s'en sortir. Ils sont démotivés, ceux qui le sont depuis une secousse. [...] Les résidants ne sont pas autant impliqués qu'on aimerait que ce soit. »

Ensuite, la question du recrutement était reportée de réunion en réunion. Selon l'avis de plusieurs, on a attendu à la dernière minute pour recruter dans Ste-Cécile. C'est un aspect fondamental qui n'a pourtant pas été traité comme une priorité. Quant au travail

⁴⁹ Par exemple, à la réunion du 15 décembre, le groupe avait décidé d'aller au marché public au lieu du parc Sauvé parce que la Ville ne voulait pas fournir de chaîne stéréo ni d'éclairage ni de toilettes sèches, à deux jours seulement du moment officiel où elle se permettait de la faire (début de la programmation estivale de la Ville).

de recrutement effectué, plusieurs acteurs le considèrent insuffisant. La population n'a pas été assez sensibilisée selon eux : *« personne n'en a entendu parler. C'est quoi ça la fête de quartier? Qu'est-ce que vous voulez fêter avec ça? »*. Certes, le porte-à-porte a été utile pour distribuer un feuillet publicitaire, mais il s'est fait deux semaines avant la fête alors qu'il *« aurait fallu jaser davantage avec le monde et leur demander leurs idées »* dira un acteur. Bref, la promotion manquait et n'était pas adaptée à la culture des gens que la fête voulait rejoindre.

D'ailleurs, une représentante d'un organisme communautaire aurait souhaité que le processus soit davantage axé sur les besoins des résidants. Par exemple, *« l'équipe n'a pas pris le temps d'aller chercher du monde et de les consulter sur ce qui devait être fait dans le quartier Ste-Cécile. »*

Les ratés qu'a connu la démarche organisationnelle au niveau de la mobilisation de résidants actifs est un autre élément à considérer. Les résultats auraient pu être plus importants s'il n'y avait pas eu une confusion dans l'organisation. En effet, on offrait un vague soutien aux résidants engagés dans la fête (mascotte, problèmes de partage des tâches dans Ste-Cécile pour la pétanque et l'animation du site). Conséquemment, le peu de crédibilité que plusieurs attribuaient à la démarche explique le fait que certains organisateurs ont cessé de sensibiliser et de recruter des gens pour prendre part à l'organisation de la fête.

« Je me disais « ça se défait, ça se fait, ça se défait ». Je veux dire, j'ai un nom à respecter, j'ai un organisme à respecter. Je me disais que les gens me font confiance quand je leur demande quelque chose. J'essaie de respecter mes engagements pis les gens ont une confiance. »

Par ailleurs, la présence des organismes communautaires n'a pas permis de développer cette citoyenneté. Certes, les groupes ont contribué au succès de la fête. Quelques-uns ont mis beaucoup d'énergie à gérer la démarche organisationnelle. Au-delà de ce constat, la fête a été peu utilisée pour renforcer les capacités communautaires (capacity building) (INSPQ, 2002). Pire, selon une représentante d'un groupe, la fête est devenue une affaire de groupes, ce qu'elle déplore. En fait, les groupes ont eu *« une grosse participation [et] n'avaient pas le temps d'aller chercher d'autres personnes »*.

Si une stratégie d'empowerment communautaire demande de miser sur les *« organisations chargées de mettre en valeur le potentiel des collectivités comme les organismes bénévoles et communautaires »* (INSPQ, 2002), la position d'un intervenant du PRAQ est questionnable :

« Les organismes communautaires tiennent les gens en leur pouvoir parce qu'ils ne leur laissent pas le pouvoir de se prendre en charge. [...] On ne leur laisse pas de place. Ils [subissent] ce que les autres pensent de ce qui va être bon pour eux autres... »

Même si on peut concevoir que certains organismes communautaires ont une tendance à individualiser leurs services sur lesquels les usagers ont peu de contrôles, l'idée que les groupes créent en général un état d'impuissance de pouvoir m'apparaît inadéquat. Plutôt que de pourfendre des pratiques qui ont fait leur preuve, la stratégie de PRAQ devait profiter de la fête des quartiers pour *« additionner une nouvelle pratique à d'anciennes »*, voire *« infléchir des pratiques actuelles »* (Tessier, 1991b). Ici aussi, l'empowerment communautaire ne se fait pas sans effort.

D'ailleurs, aux yeux des organismes communautaires (réunis en mars 2001 pour faire le bilan de la première année de la démarche de revitalisation), la démarche de revitalisation favorise un changement dans leur pratique, axée sur l'appartenance à un milieu de vie, l'égalisation du pouvoir et le travail à long terme.

Enfin, on semble avoir été peu disposé à vivre avec la multitude d'effets que la fête a eu dans le milieu (accès aux ressources, réflexion sur les conditions de vie, projets personnels de résidants, défense des droits, contestation d'une décision municipale, etc.). Pourtant...

« La prise de parole des personnes et des communautés que l'on souhaite aider peut faire apparaître de nouveaux besoins d'accompagnement ayant pour effet d'élargir ponctuellement le mandat de l'intervenant » (Le Bossé et Dufort, 2001 :103).

6.2.2 CONTRIBUTION À LA MISE À JOUR DE LA STRATÉGIE DE REVITALISATION DES QUARTIERS ANCIENS

Ces quartiers sont des zones marginales de la ville où une bonne partie de la

population s'inscrit dans un processus cumulatif de problèmes d'exclusion. Cette dynamique est d'ailleurs confirmée par plusieurs acteurs qui ont pris part à l'organisation de la fête : *« ça devient des ghettos de personnes qui n'ont pas d'argent »*; *« leurs amis sont tout dans ces coins-là, ils vont rester dans ces coins-là pour rester avec eux autres. Ils ont été élevés là »*.

Dans ce contexte, quelle est donc la portée de la stratégie d'intervention de la fête de quartier? La fête a-t-elle contribué à une action collective axée sur la transformation des conditions de vie objectives? Est-ce simplement envisageable? Qu'est-ce que la démarche leur propose alors? Sur quelles bases les résidants peuvent-ils agir pour améliorer leur existence?

Ces questions soulèvent le problème de perspective de la stratégie des intervenants de PRAQ chargés de soutenir l'organisation de la fête. Les données recueillies démontrent que le potentiel de la pratique de l'équipe en terme d'empowerment communautaire est handicapé par une définition « individualisante » de la problématique de départ. En fait, la manière d'expliquer une problématique est déterminante pour la suite des choses...

« Les problématiques ne sont pas neutres par rapport à un système d'intervention [...]. En mettant l'accent sur telle ou telle explication, on induit la solution [...] . Il importe de discerner quelle est la cohérence de telle ou telle option, et quelle est la conception [du pouvoir] qu'elle met en jeu [...]. Cette clarification [...] reste vaine si elle n'est pas accompagnée d'une investigation sur qui est l'usager. » (Bachman et Simonin, 1982).

Les intervenants de PRAQ ont restreint la portée communautaire de leur action. Un intervenant de PRAQ tient ces propos :

« L'empowerment c'est juste une question d'estime de soi en partant. C'est ça qu'on peut travailler le plus. [...] La prise en charge de leur quartier c'est un prétexte pour que les gens se tiennent debout... L'amélioration des quartiers ce n'est pas mon objectif, c'est un prétexte pour que les gens qui se sentent mieux dans leur quartier et lèvent la tête et se trouvent bons. [...] Si t'as plus de personnes qui se tiennent debout, c'est sûr que ta société change. [...]. À chaque fois qu'une personne se prend en charge et décide de faire quelque chose, elle change son quartier.

[...] On peut penser que les personnes peuvent aller revendiquer pis aller aux barricades, il faut avant que comme intervenant, tu

*sois capable de faire en sorte que la personne se sente valorisée.
[...] Qu'ils puissent penser qu'ils peuvent contribuer à la société. »*

C'est pour le moins paradoxal pour une équipe sensée lutter contre la pauvreté. C'est même dommageable, car *« ce ne sont pas les faibles qui apportent le malheur auxquels ils sont soumis, mais les violents qui, à cause de leur pouvoir, créent une situation qui engendre les « vaincus de la vie », les « misérables du monde » (Freire, 1980). En fait, définir une pratique d'empowerment sans nommer les enjeux liés au contexte c'est créer un mythe qui, par définition, déforme la réalité (Barthes, 1957). Cette vision très limitée de l'empowerment (jamais introduite ni débattue au cours de la démarche) n'est pas nécessairement partagée par tous les acteurs qui ont pris part à l'organisation de la fête, y compris les résidants (« tout seul, je n'ai pas de pouvoir. Tout seul je ne suis pas capable. Ça prend du monde. Plus que t'as d'alliés, plus que tu peux. », etc.).*

À quelles conditions les gens « sans pouvoir » des quartiers anciens vont-ils en avoir plus sur les conditions de vie? Cette question est cruciale pour toute action visant à lutter contre la pauvreté. Il semble nécessaire que la démarche de revitalisation, ses intervenants et ses promoteurs précisent leurs pensées à ce sujet. Si on veut bâtir une pratique collective axée sur un gain de pouvoir des résidants, on a intérêt à préciser la stratégie et agir en conséquence.

Les capacités d'agir d'une personne sont liées aux contextes qui déterminent son existence (perte d'emploi, rupture familiale, discrimination, etc.). De nombreux éléments structurels viennent affecter l'estime qu'une personne peut avoir pour elle-même. L'inverse est aussi vrai. L'empowerment d'une personne doit aussi compter sur *« acces to valued resources and participation in community life »* qui permet de réduire l'isolement *« and contributed to the competence and confidence of participants »* (Lord et Hutchison, 1993)⁵⁰.

Conséquemment, la fête de quartier nous apprend que la revitalisation des quartiers doit compter sur une stratégie *« à volets multiples [qui intègre] des composantes de partenariat et de mobilisation communautaire »* dans laquelle on fait une place à *« un*

⁵⁰ Leur attention a porté sur le processus d'empowerment auprès de 41 personnes vivant dans la pauvreté et leur démarche pour augmenter le contrôle sur leur vie.

suivi personnalisé [qui se présente] comme une étape nécessaire » (Ouellet et al., 2000 : 34). Cela semble être la seule façon de soutenir véritablement le développement de l'empowerment, comme le rappellent les travaux de chercheurs américains sur les stratégies visant la justice sociale :

"Only social transformation, emphasizing small group orientation, participatory learning, relationships, an analysis that links individual problems to social structural oppression, and collective approach to vision-building, decision-making, and action provide the framework for social workers to empower to reach their goals for social change." (Hanna and Robinson, 1994; dans Arches, Joan, L., 1999 : 39)

6.3.3 RENOUVELER LA GOUVERNANCE LOCALE

La ville de Salaberry-de-Valleyfield s'est formellement engagée à participer à l'atteinte des objectifs de revitalisation des quartiers anciens et à respecter des principes du cadre d'intervention, notamment :

- En favorisant l'implication du conseil municipal et des fonctionnaires municipaux en les invitant à participer à toutes les étapes du processus d'élaboration et de suivi du plan d'action de relance des quartiers anciens;
- En affectant un montant budgétaire annuellement aux fins d'appui à la démarche de relance des quartiers anciens par l'octroi de ressources financières, humaines ou matérielles, et ce, pour les trois (3) prochaines années et sous réserve des disponibilités budgétaires;
- En favorisant l'adhésion de la Ville à des programmes gouvernementaux sur l'amélioration du loisir, de la culture et de l'aménagement urbain.

Au-delà de la signature d'un cadre d'intervention, l'organisation de la fête a été une occasion de mesurer cet engagement. Comme partenaire, la Ville a démontré certaines résistances à faciliter le processus d'empowerment, entre autres par un accès à ses ressources. De peine et de misère, la fête a fini par bénéficier d'une ouverture.

Les données recueillies fournissent aussi un éclairage sur le partenaire qu'est la Ville. Elle représente un pouvoir institutionnel avec lequel les acteurs ont à négocier et la manière dont on s'y prend pour manœuvrer afin d'obtenir ce qu'on veut d'elle. À ce propos, le groupe a eu de la difficulté à introduire l'innovation que représentait la fête

pour la Ville.

Il n'y avait pas d'antagonisme qui opposait la Ville et la démarche d'organisation de la fête. Cependant, la culture organisationnelle de la Ville mise sur des règles administratives et des processus de prise de décision plus rigides. Elle est aussi soumise à des normes d'imputabilité liées à l'utilisation des fonds publics. Le Maire explique cette façon de faire :

« Les gens de service récréatif et communautaire sont plus habitués à des éléments structurés, des heures précises, un encadrement des fois qui est un peu trop rigide. Tandis que dans une fête de quartier, il faut laisser place à de l'improvisation, il faut que les gens se sentent embarqués quand ils participent. Ça ne vient pas toujours à neuf heures...Il faut que les gens aient cette liberté-là. Il est peut-être là le choc de culture, mais les gens vont aussi apprendre que c'est comme ça. »

C'est un « partenaire » représenté par plusieurs acteurs (le maire, les conseillers, les fonctionnaires). Un fonctionnaire précise l'engagement de la Ville : *« c'est le maire qui investit du temps dans la démarche des quartiers anciens »*. Quant aux conseillers (des quartiers anciens), ils n'ont pas été très informés, rappelle-t-il : *« quand on a décidé de les informer, ils n'étaient pas très intéressés, en ce sens, que c'était du bla-bla »*. La stratégie intentionnelle de changement social visant plusieurs niveaux d'activités doit miser sur des méthodes appropriées qui tiennent compte des cultures des différents paliers et des résistances au changement.

Par ailleurs, les attentes des organisateurs correspondent à cette nouvelle manière de « faire avec » qui interpelle la Ville (Jacquier, 2001). Cette perspective n'est pas le fruit du hasard. En effet...

« La municipalité est appelée à devenir le creuset où se manifesteront les besoins immédiats d'intervention face aux problématiques sociales, vécues par les citoyens. La municipalité se présente d'ailleurs comme un des seuls carrefours où il sera possible de faire quelque chose de concret face aux problèmes qui émergent de notre société. » (Union des Municipalités du Québec, 1994 : 67)

Dans ce cas, une intervention d'empowerment communautaire a plus de chance de réussir si elle s'appuie sur une analyse de...

« l'ensemble du contexte [de la Ville] où le problème de changement se pose, pour repérer les lieux et les personnes ayant une position stratégique, au niveau desquels se situent les options décisives. [...] En outre, après la décision, il convient d'en faciliter l'exécution et d'en suivre les effets si l'on veut consolider le changement et établir un nouvel équilibre » (Maisonnette, 1991).

Dans ce sens, la fête a produit des résultats appréciables, selon la représentante de la Ville :

« Au fur et à mesure que les besoins vont se faire sentir, on va s'impliquer. Par exemple, les locaux pour loger le personnel, les locaux de quartier. C'est une question de temps. Le fait que le projet soit plus présent dans ma tête, de penser de mettre le PRAQ dans un quartier, tranquillement ça va devenir une façon de vivre. On va toujours penser à ça. Quoi faire? Quoi donner? L'intervention de la Ville ne peut juste que s'en aller en s'améliorant. ça va être davantage être des services plutôt que financièrement. »

D'autre part, la fête de quartier est plus que jamais une action de développement local. On a mobilisé financièrement plusieurs dizaines de commerces locaux. La fête a rassemblé les écoles des quartiers (concours de dessin, publicité), les groupes communautaires (kiosques, bénévoles) et des organisations culturelles (spectacles, exposition). Une intervenante de PRAQ explique :

« Si tu veux prendre en charge ton milieu, il n'y pas juste les résidents. C'est un projet collectif. Ma façon de présenter le projet a évolué depuis un couple de mois. Au début, je me disais que c'étaient les résidents qui en avaient le plus besoin. Il y a les commerçants, les partenaires en arrière, les organismes communautaires qui font partie de la démarche. »

Dans ce contexte, on comprendra que les interventions d'empowerment communautaire nécessitent la maîtrise de méthodes liées aux processus de planification stratégique, de négociation, de stratégie de communication, de travail intersectoriel, de mobilisation et d'éducation. L'empowerment communautaire correspond aux moyens que la communauté possède ou acquiert pour augmenter son pouvoir collectif et d'organiser son action en faisant place à chacun de ses membres. Dans le cas présent, on parle de régénération du tissu social par le voisinage et la réciprocité territoriale, d'un meilleur accès aux ressources, de la citoyenneté comme stratégie de revendications d'inclusion et exercice des droits ainsi que du

renouvellement de la gouvernance locale.

La dimension d'empowerment communautaire de la fête des quartiers se manifeste surtout par une approche intersectorielle comptant sur la contribution des différentes organisations en fonction de trois milieux de vie. Toutefois, les données recueillies démontrent une certaine faiblesse en matière d'empowerment communautaire qui s'explique en bonne partie par des processus défaillants de l'action collective et une vision limitée de l'empowerment. Ces aspects mettent encore en évidence la nécessité de « *respecter les conditions complexes et exigeantes requises pour le succès de l'empowerment* » (Cameron et Cadell, 1999 : 118). Comme tentative d'empowerment, l'organisation de la fête s'est avérée confuse tant dans la conception même de l'empowerment que dans les besoins pratiques d'un processus d'empowerment individuel, collectif et communautaire.

Les relations avec la Ville devraient faire l'objet d'une attention particulière. On devrait faire en sorte que les conseillers s'engagent dans la démarche organisationnelle de la fête. Cela ne se fait pas aisément et nécessite l'utilisation d'une stratégie de changement intentionnel. D'ailleurs, cette stratégie est nécessaire pour favoriser une plus grande ouverture à tous les niveaux décisionnels de la Ville. Comme les autres institutions publiques (écoles, CLSC, etc.), la Ville devrait accueillir les citoyens avec davantage d'ouverture d'esprit et de souplesse. La fête peut être utilisée pour consolider les lieux de délibération qui se mettent en place. La Ville pourrait aussi tirer des bénéfices en maximisant le potentiel d'animation culturelle et de loisirs dans les quartiers que la fête lui offre.

Chapitre 7

CONCLUSION GÉNÉRALE

La fête des quartiers s'inscrit dans une démarche plus vaste de revitalisation de trois quartiers anciens supportée par huit organisations qui ont signé un cadre d'intervention commun. Cette stratégie intersectorielle de développement social veut mobiliser les ressources du milieu et les résidants autour de projets visant l'amélioration des conditions de vie. Les promoteurs réunis sous la gouverne de l'organisation PARTENAIRES POUR LA REVITALISATION DES ANCIENS QUARTIERS (PRAQ) voyaient dans cette activité une occasion en or de stimuler la participation des résidants. Sans être clairement identifiée par les partenaires, la stratégie d'empowerment est reconnue en principe dans les documents fondateurs de la démarche de revitalisation. Son application dans le cadre de la fête des quartiers revient à l'équipe des trois intervenants de PRAQ qui ont eu l'occasion de soutenir une première activité de mobilisation de résidants. Compte tenu du contexte de l'époque à laquelle se déroulait l'action (printemps 2001, au moment où la démarche définissait ses orientations, son fonctionnement et ses modalités de gestion du travail intersectoriel), la fête était davantage une initiative des intervenants du PRAQ plus ou moins encadrée par les partenaires même si ceux-ci l'endossaient.

J'aimerais donc conclure sur le potentiel d'empowerment de la fête et de l'évaluation participative. Dans un premier temps, je me suis particulièrement attardé à cerner en quoi la démarche d'organisation de la fête de quartier a contribué ou pas à l'empowerment, comment elle peut ou pas faciliter les passages du « je » au « nous », entre la fête et une action des résidants qui porte davantage sur les conditions de vie. Plus particulièrement, l'analyse de la fête des quartiers m'a permis de circonscrire la fonction de quatre processus contribuant à l'empowerment collectif : de production; de solidarité; d'autorégulation; d'intimité organisationnelle. Aussi, comme ces processus

sont souvent supportés par des intervenants ayant spécifiquement des intentions de développer l'empowerment, j'ai considéré leur influence sur le développement de ces processus qui structurent l'action collective.

Dans ce sens, l'analyse de l'organisation de la première fête des quartiers anciens à Salaberry-de-Valleyfield permet de cerner les conditions optimales favorisant de telles pratiques collectives d'empowerment. L'analyse des données s'est faite avec eux et s'appuie sur ce que dirent et vécurent « in situ » les organisateurs, tout au long de la démarche organisationnelle de la fête. Je me devais aussi de confronter les différents points de vue des acteurs afin de mieux définir la portée réelle de la fête des quartiers en terme d'empowerment. Enfin, j'ai aussi cerné des éléments empiriques et théoriques reposant sur des antécédents systématisés.

Comme chercheur, je me suis donc situé en fonction des besoins des acteurs et de la volonté des promoteurs de mettre en place des activités avec les résidants qui développeraient l'empowerment. J'ai voulu répondre à la question de recherche par une évaluation participante en favorisant la participation de non-chercheurs au développement de la recherche (Dallaire, M., 2002). Pour savoir si j'ai atteint ce résultat, j'ai recueilli des données sur l'expérience de l'évaluation, les moyens utilisés, mes interventions et la dimension participative de l'évaluation. Aussi, j'ai voulu situer les informations en regard à « l'intervenant devenu chercheur » et identifier les liens possibles entre la recherche et l'action. Au-delà de ce dilemme personnel, le rapprochement entre ces deux axes (compréhension et intervention) est plus évident qu'il n'y paraît, surtout dans le cadre de la recherche participative.

7.1 LE BILAN DE LA FÊTE DE QUARTIERS 2001

On a vu que l'empowerment d'un individu, d'un groupe ou d'une communauté, est le résultat de la capacité des acteurs à prendre des décisions et d'agir en conséquence. Cette capacité est influencée par un contexte objectif et subjectif et des rapports sociaux qui expliquent le sentiment d'impuissance, la perte/déficit/absence de pouvoir (*disempowered, powerlessness*) faisant endurer des conditions de vie moindres.

Une pratique d'empowerment est un processus par lequel les individus et des collectivités développent la capacité d'exercer un pouvoir. Un état d'empowerment se

produit quand les gens deviennent leur propre agent d'empowerment et qu'ils exercent un contrôle sur les ressources. Dans ce sens, une pratique de développement de l'empowerment est une stratégie de changement planifié ou intentionnel parce qu'elle utilise des moyens pour modifier un aspect ou l'autre de la conduite d'acteurs, d'une situation ou d'un système dans un contexte donné.

En ce qui a trait à la pratique sociale étudiée, j'ai tout au long de l'analyse identifié les facteurs favorables ou défavorables au développement de l'action collective stimulant l'empowerment. Cela me permet d'affirmer que le processus organisationnel de la fête a partiellement permis aux résidants de se sentir moins impuissants devant une situation. En effet, la fête peut concourir à faire connaître les ressources et à en faciliter l'accès, développer l'estime de soi et les compétences des organisateurs, donner le goût à l'action collective, permettre à une personne de passer à un autre état d'empowerment, etc.

Cependant, d'importantes faiblesses au niveau des processus de production, de solidarité, d'autorégulation et d'intimité organisationnelle ont réduit la portée de l'action collective et son appropriation par les acteurs. Résumons l'état des résultats de la fête des quartiers 2001 à l'aide d'un tableau.

Tableau XII: Synthèse de l'évaluation de la fête des quartiers selon son potentiel d'empowerment collectif

PROCESSUS	Éléments des processus de l'action collective	Favorables (+) ou défavorables (-)
PRODUCTION	Cible commune	+ ou -
	Prise de décision collective	+ ou -
	Méthodes	-
	Conditions de participation	-
SOLIDARITÉ	Interactions	+ ou -
	Soutien	+ ou -
	Circulation de l'information	-
AUTO-RÉGULATION	Attitudes face aux obstacles	-
	Attitudes face aux démotivations	-
	Mécanismes d'entretien	-
INTIMITÉ ORGANISATIONNELLE	Caractère démocratique	+ ou -
	Lien de confiance avec l'intervenant	+
	Vie associative	+
	Rythme de travail	+ ou -
	Interventions faites par et avec les acteurs	+ ou -
	Capacité du groupe à saisir les occasions favorables	-
	Absence/réduction du formalisme technique	-
INTERVENTION	Conception des situations de départ (quartier et pauvreté, individu, groupe)	-
	Méthodes d'action communautaire et actions pédagogiques	-
	Leadership et pouvoir	+ ou -
	Facilite l'accès aux ressources	-

Compte tenu des objectifs de la fête, la pratique collective avait aussi des retombées possibles en terme d'empowerment individuel et communautaire. Dans une moindre mesure, je m'y suis attardé.

7.1.1 EMPOWERMENT INDIVIDUEL

La pratique observée a permis l'engagement personnel des résidants. Elle stimule les liens sociaux parmi les acteurs impliqués. L'organisation de la fête a aussi contribué à une meilleure connaissance des ressources, mais je ne peux cependant conclure à une augmentation de leur utilisation. Certains témoignages nous indiquent que des organisateurs ont pu utiliser les apprentissages faits dans le cadre de la fête dans leur quotidien, laissant présumer que la fête a permis à des personnes d'exercer un plus grand contrôle sur leurs conditions de vie.

Cependant, la démarche n'a pas tenu compte de la structure d'opportunité et d'impuissance propre à chaque acteur, ce qui aurait permis de définir un accompagnement adapté aux individus. En effet, une pratique d'empowerment individuel dépend du niveau de pouvoir atteint par la personne (Rappaport, 1987, cité par Cameron et Cadell, 1999). Pire, la dynamique de groupe a contribué à la réduction de l'engagement personnel de plusieurs acteurs (résidants et représentants d'organismes). Enfin, une vision réductrice de l'empowerment individuel a affecté son déploiement et les passages permettant le développement des capacités d'agir de la personne.

7.1.2 EMPOWERMENT COLLECTIF

Le passage du « je » au « nous » fut difficile et n'a pas porté fruits. Les leçons que les organisateurs tirent de l'aventure touchent plusieurs aspects : la souplesse du processus, les objectifs, le calendrier, la gestion de conflit, la prise de parole en public, l'affirmation de ses insatisfactions, l'évaluation d'un processus et de la place qu'on y prend, l'affirmation de soi, la délégation, la recherche de commandites, la planification et l'empowerment. La participation conjointe de résidants et de groupes fut appréciée. Elle mérite d'être répétée. Cependant, la capacité collective d'agir sur les causes d'un problème ou par la réalisation d'un projet collectif ne s'est pas manifestée outre

mesure.

Une pratique d'empowerment collectif repose sur une série de processus, faisant appel à différentes méthodes d'intervention. La fête des quartiers n'a pas réuni tous les éléments nécessaires pour favoriser de manière optimale l'empowerment.

Ainsi, du côté des processus de production, on peut noter les éléments suivants :

- La cible commune a été atteinte, mais plusieurs autres, par exemple le recrutement, ont été négligées en cours de route.
- Quant aux prises de décisions collectives, le groupe a su développer des compétences à la fin de la démarche. Le groupe a aussi généré beaucoup d'idées pour arriver à quelque chose, ce qui a facilité le choix des activités qui ont été menées à terme (bouts de coton, bingo, etc.). La décision prise *in extremis* de faire qu'une seule fête est potentiellement supérieure aux autres par la synergie qu'elle a provoquée. Par contre, j'ai noté de nombreuses prises de décisions collectives défavorables qui s'expliquent par la faiblesse des méthodes utilisées par le groupe.
- Par ailleurs, les conditions associées à la participation n'ont pas permis d'utiliser le plus largement possible les différents points de vue et expertises de ses membres. L'instabilité des processus a influencé négativement la participation des acteurs. Aussi, on note généralement que le degré d'engagement des acteurs était tributaire de la position de centralité des intervenants de PRAQ.
- Enfin, l'utilisation de méthodes de type débonnaire n'a pas favorisé le développement organisationnel du groupe. Celui-ci devait pourtant agir vite et bien pour soutenir l'organisation de la toute première fête de quartier. Le groupe n'a pas discuté ouvertement de normes communes à tous les membres.

Du côté des processus de solidarité, les faits démontrent que :

- Les interactions des membres du groupe ont permis la création de liens sociaux, mais elles ont souffert d'une animation débonnaire qui a affecté l'écoute et la prise de parole. Par ailleurs, l'hétérogénéité n'a pas nui à la cohésion, mais n'a pas non plus été exploitée afin que le groupe s'enrichisse des acquis de chaque membre.
- Le soutien offert a été apprécié à l'occasion d'actions. Les actes de réciprocité entre les membres ont joué pour beaucoup. Toutefois, les intervenants de PRAQ n'ont pas accordé toute l'attention aux demandes d'aide plus ou moins formelles. Les

membres du groupe n'ont pas eu une chance égale de participer aux discussions.

- La circulation de l'information a généralement été déficiente et a eu de nombreuses répercussions, notamment sur le partage des tâches, les prises de décision et l'engagement des acteurs.

En ce qui a trait à l'autorégulation du groupe :

- Il a su développer une certaine distance critique relative à ses forces et faiblesses, ce qui a permis une reconsidération de la cible commune à l'origine du succès que l'on connaît. Les relations avec la Ville ont fait l'objet d'une certaine analyse sans pour autant déboucher sur une action citoyenne, et le comité Ste-Cécile a analysé sa situation particulière.
- Il a vécu une difficulté importante dans sa manière de faire face aux obstacles ou tensions. Faute de mécanismes appropriés, le groupe n'a pu développer d'apprentissages notables (par exemple, développement des capacités de négociation avec la Ville, etc.). Pire, par un manque d'attention et d'entretien des autres processus, une dérégulation a vu le jour.
- Les démotivations des acteurs, manifestées entre autres par les départs, n'ont pas non plus été traitées de manière à renforcer l'action collective.
- Les solutions identifiées lors des autoévaluations n'étaient pas appliquées.

Enfin, du côté de l'intimité organisationnelle :

- le lien de confiance avec l'intervenant est un facteur favorable;
- le fonctionnement « moins discipliné » du groupe convenait à certains qui n'auraient pas été engagés dans l'action s'ils avaient été « bossés »;
- le caractère démocratique du groupe a fait l'objet d'un débat informel qui n'a pas donné la chance au groupe de définir sa norme;
- l'infrastructure est lourde et complexe de l'avis de tout le monde;
- certains acteurs ne se sentent pas à l'aise, parce qu'ils ne sont pas habitués, avec le fonctionnement des réunions, les documents, le langage. Ces éléments génèrent un certain formalisme technique qui immobilise;
- le groupe n'a pas profité des différentes occasions pour développer les apprentissages et le sentiment d'appartenance.

Par défaut, les organisateurs ont pu développer des compétences en matière de travail

en équipe. Ils n'ont pas assumé par exemple l'animation à tour de rôle. Le groupe n'a pas choisi de moyens concrets pour répondre aux besoins de l'organisation ou d'apprentissage afin d'être plus efficace et plus compétent. Conséquemment, les possibilités de développer la capacité collective à favoriser l'initiative et la prise de responsabilité par tous les acteurs ont été très limitées.

Les passages en terme de pouvoirs réels pour les résidants ayant pris part à l'organisation de la fête semblent assez minces. Le potentiel d'empowerment de la fête a souffert des dysfonctionnements des processus et de l'absence d'une pédagogie de développement de l'empowerment.

7.2.3 EMPOWERMENT COMMUNAUTAIRE

La fête a contribué à l'enracinement de la démarche de revitalisation. Comme pratique culturelle, la programmation a tenu compte de la culture du quartier si on se fie à la satisfaction des gens révélée par le passeport. L'achalandage lors de la journée même témoigne aussi de l'utilité de l'intervention. En effet, plus de 1000 personnes y ont assisté. Une vingtaine de personnes ont donné leur nom pour organiser la prochaine fête. Elle offre un potentiel intéressant de mobilisation et de régénération du tissu social par la réciprocité territoriale.

L'étude de la démarche organisationnelle de la fête de quartier démontre qu'elle peut mettre en valeur les résidants et les quartiers anciens (leurs forces, leurs talents, leurs réalisations). Le travail d'organisation a permis aussi aux résidants de se familiariser avec les ressources communautaires. Dans ce sens, elle offre des occasions d'accéder à des projets visant la transformation des conditions de vie (logement, etc.).

Ensuite, la fête a constitué une amorce en ce qui a trait à la citoyenneté par l'organisation des résidants jusque-là isolés et par l'utilisation des ressources publiques. Cependant, il n'y a pas eu de participation à des instances et prises de décisions qui concernent les résidants. On n'a pas encouragé les gens à défendre leurs droits par rapport à des situations problématiques vécues. L'exercice de la citoyenneté est donc limitée.

À ce niveau de l'empowerment comme aux autres, on n'a pas planifié le travail, ce qui

constitue une erreur stratégique importante. La fête voulait mobiliser les résidants, amener les organisations communautaires à soutenir leurs efforts en fonction d'une approche de milieu, modifier les comportements d'organisations publiques comme la Ville, etc. La complexité du contexte d'intervention et des intentions de départ exigeaient en effet l'élaboration d'une stratégie de changement social afin de maximiser les retombées de la fête.

Ainsi, les interventions de négociation avec la Ville furent laissées au hasard et la mobilisation des résidants reportée. L'implication des groupes fut l'objet d'un différent parce qu'on n'a pas tenu compte des cultures des différentes organisations et des résistances au changement. L'accès et le contrôle des ressources n'ont pas été questionnés outre mesure malgré les obstacles rencontrés.

7.1.4 L'INTERVENTION DU PRAQ

Dans le cadre de l'organisation de la fête de quartier, les intervenants de PRAQ avaient spécifiquement l'intention de développer l'empowerment. À défaut d'avoir planifié sur papier le développement de l'empowerment, j'ai évalué les éléments de l'intervention en me basant sur le métamodèle de l'intervention (Lhotellier et St-Arnaud, 1994). Cela fut indispensable car les intervenants de PRAQ n'ont pas nécessairement articulé leur approche d'empowerment dans les mêmes termes que ceux que j'ai présentés.

Devant des objectifs, des modalités d'intervention et une notion d'empowerment plus ou moins claires et explicites, j'ai cerné le cadre d'analyse qui permet à l'intervenant de porter un jugement sur le bénéficiaire de l'intervention, de la situation ayant donné lieu à l'intervention. Ensuite, j'ai essayé de déterminer la structure implicite ou explicite de la relation qui s'établit entre lui-même et le bénéficiaire de l'intervention. Aussi, j'ai cherché une théorie du changement parce que l'intervenant agit comme agent de changement qui vise implicitement ou explicitement des résultats à atteindre. De plus, je me suis attardé à sa manière de gérer le processus d'intervention (étapes, agencement) et de disposer d'un répertoire de procédés (technique d'intervention). Enfin, j'ai cherché à connaître son jugement sur l'efficacité de l'action.

Or, la conception du groupe au sein de l'équipe de PRAQ a réduit la portée de l'empowerment collectif. Malgré les intentions manifestées, un leadership de centralité

a pris forme, limitant le partage du pouvoir par des processus débonnaires et diffus. Les intervenants de PRAQ concentraient des rôles d'animateur, d'expert et d'autorité au sein du groupe. La manière dont ils ont assumé leur pouvoir ne permettait pas la coopération et le dialogue avec les acteurs.

Les intervenants n'ont pas déployé une stratégie de développement de l'empowerment qui aurait permis aux membres d'en avoir plus. Les organisateurs ont construit l'action, mais les intervenants ont davantage influencé son déroulement. Je fais l'hypothèse que les intervenants ont été dépassés par les événements.

7.2 PERSPECTIVES D'ACTION

La fête des quartiers devrait faciliter la formulation des demandes des résidants de manière à ce qu'ils réfléchissent sur leur expérience de vie et améliorent leurs conditions de vie. L'intervention est multidimensionnelle. Elle fait prendre conscience à un individu de sa situation (causes, effets, intérêts communs, mécanismes de domination et d'infériorisation, etc.) et analyse les dynamiques sociales qui déterminent son existence et ses actions. Elle permet à l'individu de prendre des décisions et des risques. Elle encourage et soutient les actions collectives en stimulant la progression de la participation et la prise de responsabilités. Elle permet et facilite l'exercice individuel et collectif des droits. Une telle pratique repose sur un leadership organisé, positif et démocratique qui préconise avec les acteurs des relations de réciprocité. La maîtrise et la conquête d'un plus grand pouvoir passent en effet par la solidarité (la reconnaissance de l'autre), sans éviter la lutte contre les obstacles qui s'opposent au gain de pouvoir, ce conflit étant plus ou moins intense et antagonique.

Par ailleurs, si on veut faire de la fête des quartiers une occasion d'élargir le pouvoir d'agir et les champs possibles d'action d'un individu, on doit miser sur une démarche pédagogique qui intègre de manière constante l'action et la réflexion sur les propres expériences des personnes qui y prennent part. Pour le groupe, cette pédagogie de projet lui aurait permis d'être plus soutenu dans son développement. Si on veut favoriser l'empowerment communautaire, on a vu que l'action collective doit respecter certaines conditions garantissant une stabilité organisationnelle, autant pour la démarche de revitalisation que ses activités. Dans ce sens, l'amélioration des processus est incontournable.

À ce sujet, quatre dimensions de l'empowerment collectif méritent d'être soulignées. D'abord, cette fête peut être plus efficace en terme d'empowerment collectif si on profite davantage des occasions pour développer/renforcer le gain de pouvoir et si on sait utiliser les compétences des gens. Par exemple, la fête de quartier est une occasion pour les acteurs qui prennent part à sa réalisation de préciser la notion de quartier et de prendre connaissance des conditions de vie des quartiers. On y trouve là une possibilité de développer davantage la conscience critique des acteurs en ce qui a trait à leurs conditions de vie. On peut y déceler des thèmes qui invitent les acteurs à la réflexion critique. Une stratégie pédagogique du « *gain de pouvoir et du développement de la citoyenneté* » est nécessaire. Les méthodes appropriées ne manquent pas. L'action doit être planifiée en conséquence et armée aux groupes qui peuvent soutenir la réalisation d'objectifs d'empowerment, ce qui a fait grandement défaut.

Ensuite, l'intervention doit être planifiée avec souplesse afin de soutenir l'appropriation collective et un plus grand rayonnement de l'action. Pour donner encore plus de place aux résidants dans le partage des tâches, les moyens suivants, envisagés par les acteurs, soulignent bien la nécessité de développer une pédagogie populaire de l'action collective :

- écrire de manière ordonnée le fonctionnement et le déroulement;
- miser sur des moyens pour stimuler la prise de paroles, la création d'idées, l'identification des désaccords et faciliter les communications;
- concevoir une pochette de documentation pour les résidants qui s'engagent expliquant ce qu'est une réunion, le travail d'équipe et l'organisation d'une activité d'envergure;
- accueillir et accompagner les nouveaux (qui permet d'identifier les forces de chacun, de miser dessus et leur donner l'occasion de les développer au courant des actions, de mesurer ce que ça veut dire comme énergies à investir).

Dans ce sens, l'évaluation continue peut aider à améliorer le fonctionnement, si des efforts sont faits pour corriger les problèmes de fonctionnement. Elle peut également servir aussi à concevoir des outils de fonctionnement.

Aussi, un investissement dans les processus d'autorégulation assure automatiquement le bon déroulement des processus de production et de solidarité. Dans ce sens, les mécanismes d'autoévaluation, d'animation et de résolution de problème doivent être maîtrisés.

Enfin, tout le monde fait consensus sur la nécessité que les processus doivent être souples, faciles et ouverts (pour accueillir de nouveaux venus et tenir compte de leurs idées, etc.). Il faut néanmoins que la formule retenue soit débattue et adoptée par le groupe. Aux yeux de tous, la structure du groupe doit être corrigée. Il faut réduire les instances, simplifier le langage et prendre plus de temps pour accompagner. La circulation de l'information est au cœur de tout et mérite d'être régulièrement évaluée et clarifiée (*« les non dits, les dits tout croches, les nouvelles qu'on est sensé avoir et qu'on n'a pas »*, etc.).

En ce qui a trait à la stratégie globale de revitalisation de ces milieux de vie, l'expérience collective de la fête de quartier met en évidence certains aspects. D'abord, on devrait maximiser l'alliance possible entre les organisations communautaires et la démarche de revitalisation. Ils peuvent en effet profiter de l'intervention de milieu et la prolonger dans une perspective d'amélioration des conditions de vie et de défense collective des droits. Enfin, il est bon de se rappeler que la pauvreté est un phénomène dynamique, multidimensionnel et complexe. Pour la réduire, les solutions ne se limitent pas aux individus ou à la revitalisation de quartiers. Elles doivent permettre d'articuler consciemment et stratégiquement différents niveaux d'intervention en fonction des conditions sociales et économiques de la communauté et de la société (Mercier, 1995). De plus, on doit compter sur l'élaboration de mesures publiques de lutte contre la pauvreté, dans une perspective de développement intégré de la communauté.

7.3 REGARD CRITIQUE SUR LA RECHERCHE

Les acteurs devaient être associés étroitement à la recherche et je devais prendre *« en considération leurs valeurs, leurs points de vue, leurs intérêts et leurs attentes, à toutes les étapes du processus d'évaluation »* (Midy, Vanier et Grant, 1998). Comme coévaluateurs, ils devaient participer à la formulation de questions de recherche, la cueillette et l'analyse des données.

Ainsi, une autre question venait s'ajouter à la question principale de recherche : dans les faits, la participation des organisateurs à la recherche a-t-elle contribué à la construction d'un projet collectif, à la conception d'outils d'évaluation et à l'analyse des données recueillies et ainsi favoriser leur empowerment? Autrement dit, les acteurs sont-ils satisfaits des modalités de l'évaluation? Quelles ont été les relations entre les cochercheurs et le chercheur que je suis? Mes interventions (comportements, activités, etc.) ont-elles facilité le développement de l'empowerment?

7.3.1 L'ÉVALUATION

Une des finalités de la recherche était de produire des informations utiles aux participants et participantes, à travers le développement de leur action collective. Les résultats devaient faciliter la compréhension de celle-ci et indiquer en cours de réalisation les changements qu'elle requiert (Dallaire, M., 2002). Dans les faits, les acteurs ont identifié des problèmes de l'action. Aussi, ils ont pu préciser les futures applications de la fête de quartier, tant dans sa conceptualisation, son implantation que son utilisation (Rossi et Freeman, 1993; dans Tourigny et Dagenais, 1998).

Ainsi, dès le départ, les acteurs ont en effet précisé à leur manière les objectifs de la recherche évaluative, le 15 janvier 2001. Ils ont convenu alors d'examiner ce qu'ils étaient en train de faire pour : *« éviter les erreurs et d'être aveuglé par les choses; voir les points positifs et les points négatifs, les pour et les contre; développer une meilleure connaissance sur ce que l'on fait et une meilleure communication entre les membres; mesurer la flexibilité du groupe, comment on réagit aux changements ou aux non-changements; cerner leurs propres participations et leurs capacités; mettre en valeur leurs bons coups »*. Même si ces énoncés d'intention formulés par les acteurs prennent davantage l'allure de buts difficilement mesurables, j'ai pu les intégrer dans mes outils de cueillette de données.

En bout de piste, la quantité de données et d'outils de cueillette s'explique par les caractéristiques de l'action collective et de l'évaluation participative. La nature même du phénomène à étudier (l'empowerment individuel, collectif et communautaire axé sur différentes composantes; la dynamique des quartiers anciens) est un premier niveau de difficulté. Le fait d'organiser trois fêtes dans trois quartiers différents de manière

gens l'auraient senti. Si l'ensemble des réunions auraient été organisées autant que les activités d'évaluation, l'évaluation (participative) aurait eu plus d'impact. »

L'évaluation reposait donc sur une action qui conditionnait son déroulement. Plusieurs acteurs ont fait des remarques dans ce sens, incluant les intervenants de PRAQ : « *on n'avait pas les moyens [le personnel] de changer les choses en cours de processus* ».

Un organisateur commente cet aspect :

« La réunion est complètement désorganisée, les gens ne savent pas où ils s'en vont. Ils ne savent pas vraiment quoi faire pis à la fin, d'un coup sec, durant les 10 dernières minutes on vient se faire organiser pour évaluer la rencontre qui ne l'était pas avant. Comme il n'avait pas de suivi entre chaque réunion, les gens ne voyaient pas en quoi servait l'évaluation. »

Contrairement à ce que je prétendais faire, ma grille d'entrevue était trop structurée et s'éloignait de l'approche constructiviste que je souhaitais appliquer. Les questions avaient été conçues pour cerner les expériences organisatrices de chaque acteur. Aussi, le questionnaire d'entrevue n'a pas été conçu avec les organisateurs acteurs. De plus, je voulais faire les entrevues avant la fête du 19 mai 2001. Faute de temps, seulement quatre entrevues ont été réalisées avant cette limite que je m'étais donnée. Enfin, les organisateurs n'ont pas été étroitement associés, après le 21 juin 2001, à l'analyse des données.

Au-delà de ces remarques méthodologiques, je voudrais insister sur mes relations avec les organisateurs. Ainsi, même si je ne m'étais pas fixé comme contrainte le silence, j'ai voulu réduire au minimum mes interventions. J'ai été habituellement discret lors des rencontres. Avant d'intervenir, je demandais la permission. Si je le faisais, ça demeurait généralement très limité (en fréquence et en durée). Comme prévu, j'ai posé des questions d'évaluation et proposé des activités/outils qui sont venus ponctuer l'organisation de la fête. J'ai eu évidemment différentes interactions personnelles avec les acteurs.

Est-ce que j'ai posé des gestes que je n'aurais pas dû faire et est-ce que j'aurais dû faire des choses que je n'ai pas faites? J'ai fait une recension de mes interventions en identifiant leurs effets. Entre autres :

- Lors d'une réunion du quartier Bellerive, le 18 janvier 2001, j'ai suggéré des

simultanée, la constitution d'un groupe composé de résidants et de groupes ainsi que les départs d'acteurs démontrent aussi la complexité de l'évaluation. Enfin, comme la fête des quartiers constituait aussi une stratégie destinée à stimuler la participation des résidants dans les efforts plus globaux de revitalisation des quartiers, l'évaluation devait en tenir compte.

Les acteurs sont-ils satisfaits des modalités de l'évaluation? De l'aveu de tous, l'évaluation a permis de porter un jugement sur la qualité de l'action collective. Certaines activités ont été davantage appréciées (le groupe d'appréciations partagées sur la notion de quartier, par exemple). Toutefois, les données recueillies m'indiquent que la pertinence d'une telle opération était remise en question par certains acteurs. Selon plusieurs, l'évaluation a permis *« de pas répéter les mêmes erreurs et à chacun de s'améliorer »*. Cependant, une résidente se rappelle, de manière imprécise, que certains acteurs percevaient l'évaluation comme *« une chose de trop à faire, pas nécessaire, [qui] ne changerait absolument rien »*.

Ici comme ailleurs, l'évaluation est souvent un aspect négligé du processus d'intervention qui préoccupe parfois peu les gens impliqués dans une action. Évidemment, l'adhésion des acteurs à l'idée d'évaluer la fête de quartier en cours de route est déterminée par le degré d'expérience (de l'action et de l'évaluation), ce que confirme une étude de Papineau et Kiely (1996) et une représentante de groupe :

« Faut connaître l'utilité des étapes. L'évaluation, c'est une étape utile parce c'est la base pour l'année prochaine. Mais quand tu n'es pas conscient vraiment de ça, tu trouves ça inutile. C'est une question d'expérience. [...] »

Aussi, la nature et la forme des activités d'évaluation que j'ai proposées ont aussi déterminé le sens que les gens donnent à l'évaluation. Par exemple, l'évaluation des rencontres s'est toujours faite avec précipitation selon tous les acteurs parce *« qu'il manquait du temps »*, *« que les gens étaient fatigués »* ou *« qu'ils avaient hâte de partir »*. Par ailleurs, certains aspects déterminants de l'évaluation participative sont davantage liés à la fête elle-même qu'au protocole et à la qualité des interventions évaluatives. Une représentante de groupe précise sa pensée :

« Si l'évaluation avait été accompagnée d'un processus organisé, les

questions évaluatives relativement au site où pourrait se dérouler la fête : « *chacun des sites a des avantages et des désavantages* », ai-je dit alors. « *Êtes-vous obligés aujourd'hui d'arrêter un choix sur une affaire ou vous pouvez en éliminer quelques-uns? Pour faire votre choix, c'est quoi vos critères?* ». Ces questions ont suscité une réflexion sur le choix du site que le comité s'apprêtait à faire.

- À la fin de cette même rencontre, on m'a demandé de communiquer mes observations sur le déroulement de la rencontre que j'avais observée. À la suite de mes commentaires, une représentante de groupe tient le propos suivant : « *tu t'exprimes avec vigueur et ferveur, ça peut être interprété agressant pour des personnes plus sensibles* ».
- À une réunion du comité de soutien, le 19 janvier 2001, devant le silence de l'intervenant de PRAQ relatif à la rencontre prochaine de la responsable du service récréatif et communautaire de la Ville, j'ai posé la question aux acteurs : « *comment voyez-vous la rencontre avec la représentante de la Ville?* ». Cette intervention provoqua une réflexion utile pour l'action à entreprendre et permis aux organisateurs de préciser leurs attentes⁵¹.
- Le 11 avril 2001, au comité de soutien, j'ai fait une observation participante. À la fin de la réunion (comme il avait été convenu avec les intervenants de PRAQ), j'ai invité les acteurs à faire l'autoévaluation de leur rencontre. Compte tenu de l'importance de celle-ci, j'avais préparé préalablement un petit questionnaire d'évaluation que j'ai distribué après une courte présentation. Les gens ont été invités à le remplir individuellement et me le remettre pour que je puisse compiler les résultats (ils furent remis aux acteurs à la séance suivante). J'ai animé un court échange sur leur appréciation générale de la rencontre avant qu'elle ne se termine.

Mon rôle de chercheur changea peut-être trop de nature lors de la rencontre de mise au point du comité Ste-Cécile. Le 30 mars 2001, à la demande de l'intervenant de PRAQ, je suis amené en peu de temps à concevoir et animer cette rencontre⁵² d'évaluation afin de cerner les différents points de vue des acteurs et d'en dégager une analyse de la situation. Comme le comité devait se demander « *s'il arrêtaient le*

⁵¹ À travers beaucoup d'idées émises en même temps : « *on parle de notre projet* », « *on lui pose des questions* » et elle doit répondre clairement à ces questions; on doit se parler « *clairement et simplement pour comprendre* », on veut identifier ce que ça prend pour continuer l'organisation de la fête.

⁵² L'ordre du jour envisagé très peu de temps avant la rencontre a été accepté par les membres du comité Ste-Cécile: « *la fête pour moi c'est... ; aujourd'hui, l'idéal c'est... de continuer la fête ou pas? En avez-vous le goût? (oui, non, je ne le sais pas, peut-être). Pourquoi?; Si oui, qu'est-ce qu'on corrige?* ».

processus d'organisation », j'ai accepté d'animer parce que cette mise au point relevait de l'évaluation d'une situation donnée. J'ai enregistré, avec le consentement des acteurs, la rencontre que j'ai introduite de la manière suivante :

« On va faire l'identification des forces et des faiblesses de l'organisation de la fête et regarder si on continue la fête ou pas. Toutes les positions sont bonnes. [...] Est-ce que vous avez encore le goût d'organiser une fête de quartier dans Ste-Cécile ? Avec tout ce que ça peut comporter de changements ou pas. [...] »

Loin d'être effacé, j'ai joué un rôle de premier plan⁵³. La rencontre devait se terminer à 16 heures pour permettre aux activités du groupe de commencer. Si pour un résident, la rencontre a été appréciée « *parce que ça prenait ça* », une représentante de groupe est plus critique :

« On s'est toute fait avoir parce que le processus n'était pas fini. [...] Je t'ai perçu comme un manipulateur pour arriver à des fins. [...] Tu m'as demandé avec les tripes « es-tu intéressée à continuer? ». Là, on a mis toutes les conditions qui étaient nécessaires pour qu'on puisse continuer. [Elle a vu que] c'est pas réalisable. Qu'est-ce qu'on fait là? Oui, ça nous fait triper [la fête] sauf, est-ce que c'est réaliste de continuer à penser qu'on peut le faire tel que c'est actuellement... J'ai trouvé que la démocratie en a pris pour son rhume. »

Cette autoévaluation approfondie de la dynamique du comité Ste-Cécile s'est faite dans un contexte où il y avait une obligation de résultat, compte tenu de la décision à prendre (on arrête ou on continue? à quelles conditions alors?) et du peu de temps accordé au comité pour le faire. Il semble y avoir eu aussi un conflit entre les groupes et les intervenants du PRAQ. Je n'avais pas d'idées préconçues ni de parti pris à l'égard des groupes, des résidents ou des intervenants. J'ai surtout animé cette réflexion de manière directive en questionnant les acteurs et en identifiant les convergences/divergences.

« Il peut arriver en situation de crise ou lorsque la nécessité d'une décision se fait sentir de manière impérieuse, qu'une animation de type plus autoritaire soit souhaitée et souhaitable, car elle peut effectivement être conjoncturellement plus utile » (Lamoureux, Lavoie, Mayer et Panet-Raymond, 2002 : 355).

⁵³ On va partir de ce que vous êtes ... de ce qui vous a amené à travailler ici. [...] On prend le temps d'aller au fond des choses. [...] Comme le temps nous est compté, il faut y aller avec méthode[...] C'est ma suggestion. Je sais que je suis un peu brusque dans ma manière de fonctionner. [...] Si on veut être sûr, dans le processus, il faut que ça soit clair.[...] Au cours de la discussion, on a nommé plein d'affaires, on va se les rappeler. Je voudrais vérifier si tout le monde se sent à l'aise avec la décision de dire...

Globalement, au début de la recherche, je me voyais davantage en retrait, observant presque en secret. La dynamique a été telle que j'ai fait ces interventions, presque toujours sous forme de questions, cela favorisant l'apprentissage par le questionnement (Butterfoss, Goodman, Wandersman, Valois et Chinman, 1995). Je supportais par elles le processus de prise de décision. Cette manière de faire n'est pas étrangère à l'évaluation participative qui permet de clarifier, de fournir des informations utiles et des « *self-assessment tools to keep the planning effort on track* » (Butterfoss, Goodman, Wandersman, Valois et Chinman, 1995). Ces interventions ont permis au groupe de préciser son action, de mettre en évidence des aspects de son travail collectif, de préparer les prochaines étapes.

7.3.2 LA PARTICIPATION DANS LA RECHERCHE

Le processus d'évaluation devait fournir aux organisateurs des fêtes de quartier des outils applicables et des connaissances transférables dans d'autres situations. De plus, une telle recherche devait produire une expérience collective, générer un apprentissage et garantir un changement vérifiable (celui d'améliorer la capacité d'agir de l'acteur).

Les organisateurs ont évalué eux-mêmes les processus de l'action et ses effets. Ainsi, ils ont pris part à l'élaboration du projet d'évaluation à plusieurs niveaux : la construction du projet de recherche (conclusion de protocole : objectifs, étapes, moyens, etc.), l'élaboration des questions d'évaluation (utilisées pour faire le questionnaire distribué le 21 juin; utilisées à nouveau pour faire la synthèse des entrevues) et à interpréter les données recueillies par rapport à l'organisation de la fête (autoévaluations; la rencontre bilan du 21 juin; etc.).

Pour pouvoir réaliser ces interventions évaluatives, je devais évidemment négocier chaque fois ma place. Généralement, on me laissait quelques minutes, à la fin des réunions (sauf la tempête d'idées et la rencontre bilan). Le temps dont je disposais pour évaluer avec eux la démarche était restreint. Les activités que je proposais prenaient du temps, trop pour le peu de temps dont le groupe disposait. Je peux émettre comme hypothèse que les gens auraient adhéré plus facilement à ma démarche si les activités avaient été appliquées dans de meilleures conditions. J'ai d'ailleurs présenté mon approche pédagogique à une représentante de groupe qui a réagi favorablement : « je

trouve ça le fun le processus pour amener à élaborer [quelque chose], c'est nécessaire et intéressant. Ça aurait dû être la base, le fondement ». Les exercices proposés tenaient compte de la nécessité pour l'évaluation de produire des résultats utiles pour l'organisation tout en mettant en évidence la signification que revêtait la fête pour les gens (voir annexe). Un fois sur le terrain, j'ai dû alléger mon contenu de recherche alors que j'avais beaucoup d'informations à passer, alourdissant l'évaluation qui se voulait pourtant simple et attrayante⁵⁴ afin « *d'outiller les acteurs du changement à l'aide des résultats de recherche* » (Dufort, Le Bossé et Papineau, 2001 : 391).

Plusieurs activités témoignent de la participation des acteurs au processus de recherche :

- Lors d'une rencontre en janvier 2001 (groupe d'appréciations partagées), outre la formulation collective des objectifs de l'action, les acteurs ont convenu d'évaluer leur intervention collective en fonction de critères qu'ils ont eux-mêmes déterminés. Par la suite, ils ont utilisé un petit questionnaire d'évaluation (en annexe) de la démarche conçu en fonction de ces critères. Cet outil a alimenté d'abord une réflexion personnelle qui fut suivie d'un échange (ayant été enregistré). Quant aux résultats du questionnaire, ils ont été compilés plus tard (mais ils n'ont pas été présentés aux acteurs).
- Ainsi, à la fin de *chaque réunion* à laquelle j'assistais, les organisateurs étaient invités systématiquement à faire leur autoévaluation de la rencontre. Ils nommaient oralement⁵⁵ les forces et les faiblesses de la réunion et du processus organisationnel.
- Parmi les moyens d'évaluation privilégiés en cours de route par les participants, le plus éloquent (quant à sa fonction, son application et l'adhésion qu'il suscitait) fut l'élaboration du passeport distribué lors de la fête elle-même. Les gens qui venaient à la fête devaient se promener d'un kiosque à un autre pour le faire marquer d'un tampon. Ils rencontraient ainsi différentes ressources (Cercle des fermières, Centre des femmes, etc.) et donnaient leur avis sur la fête en répondant à cinq questions formulées par les organisateurs.
- À peine le processus de recherche amorcé, une résidente très active me propose

⁵⁴ Je me suis demandé (dans mon journal de bord) « *comment aurais-je pu présenter les résultats en étant plus concis* », car j'évalue que « *c'est long mon affaire* ».

⁵⁵ La réunion du 11 avril a fait l'objet d'une évaluation individuelle écrite suivie d'une mise en commun (compilée et remise aux participants). La compilation a été faite et retournée aux participants à la séance suivante. Ils ont validé le contenu.

(en décembre 2000) ses propres questions (en annexe) qu'elle a produites avec des copines elles aussi impliquées : « *on aimerait savoir ce que les autres pensent de nous* ». Je suis déstabilisé par la peur de perdre le contrôle sur le processus d'évaluation. Après réflexion (qui a duré beaucoup trop longtemps, je l'avoue), je suggère une manière de traiter les initiatives des acteurs (en annexe).

- Enfin, des résidants ont voulu se donner un journal de bord. À une réunion, une résidente verbalise son intention de l'utiliser, ce qui suscite un échange dynamique sur son contenu et son utilisation possibles⁵⁶.

Cela dit, il me fallait dégager le sens de l'évaluation participative telle qu'elle a été vécue. Pour se faire, l'appréciation des acteurs s'est avérée nécessaire. J'ai directement questionné les acteurs sur cet aspect, en entrevue et lors de la rencontre bilan. Pour résumer le tout, j'ai recensé les données avec une catégorie intitulée « sens de la recherche ».

La rencontre du 21 juin illustre bien la dynamique de la recherche. La réunion a d'abord débuté avec plus de trente minutes de retard et son déroulement ne s'est pas fait comme prévu. Le temps alloué à l'évaluation fut ajusté en conséquence. Un intervenant de PRAQ est insatisfait de certains aspects de cette activité évaluative, tout en avouant que cela ne dépendait pas uniquement de moi : « *on n'a pas évalué la fête de quartier [la journée même]. On s'est redit les mêmes affaires. J'aurais aimé ça, qu'on se laisse sur une belle note. [...] pis ça ne l'a pas été plus que ça* ». Si les gens sont satisfaits de la rencontre, une résidente fait une nuance importante.

« Ça a été ben long. Si toutes les rencontres auraient été du bla-bla-bla comme ça, pis pas de power, pas rien... J'aurais débarqué complètement. [...] Là, aujourd'hui c'est juste un compte-rendu de tout ce qui s'est passé pendant l'année ».

Certains acteurs auraient plus ou moins adhéré sans le dire si on se fie à une remarque d'un acteur qui se serait fait dire « *on fait l'évaluation parce que Jean en a besoin pour ses paperasses* ». Cela dit, les données me permettent d'affirmer que les organisateurs ont exercé un contrôle certain sur l'évaluation, même si la participation et

⁵⁶ « On met toutes nos choses dedans puis [quand] il [sera] fini, on te le donne?; C'est le même principe que ton journal intime, sauf que c'est en lien avec la fête; Ce qui est le fun là-dedans c'est la procédure; ce qui serait le fun c'est que ça soit exposé en quelque part, en kiosque. Mettons à chaque réunion, on a un grand livre puis on écrit les commentaires que ça nous tente pis à la fin tu l'exposes; Au début, c'est ça que je pensais. C'était un journal pour « tout le monde ». Toute la gang au complet. Chacun marque. On se le passe tout »

les responsabilités assumées par ceux-ci sont variables. Une représentante de groupe précise sa pensée : *« au niveau des résidants, ç'a été un plus important parce qu'eux autres ils pouvaient exprimer leurs craintes aussi s'ils n'avaient pas trop compris ou si c'était trop rapide »*. Un intervenant de PRAQ arrive aussi à cette conclusion :

« J'ai l'impression d'avoir le contrôle sur l'évaluation. Le meilleur coup ç'a été quand il y a eu les objectifs. Les autres aussi ont apprécié. [L'exercice était] moins formel, plus simple, proche d'eux. Par exemple, l'exercice « c'est quoi ton quartier » a permis de travailler avec les tripes. »

Cela a contribué à l'autorégulation de la dynamique de groupe. Ces divers moments ont permis au groupe avec un succès variable d'améliorer son fonctionnement. Ainsi, selon une représentante de groupe, les autoévaluations que j'animais permettaient de *« ramener à des choses plus concrètes. [...] On avait la chance à chaque réunion de dire les choses qui n'allaient pas »*. Cependant, ces autoévaluations ne se faisaient pas systématiquement en mon absence : *« ce n'était pas constant »* rappellera un acteur. Mais *« quand le chargé de projet était là pour l'activer »*, les participants ont eu le contrôle sur l'évaluation.

Par ailleurs, les limites importantes associées à l'action collective qui a fait l'objet de mon attention ont réduit la portée de l'évaluation participative. Le danger est bien présent :

« Since, participatory evaluation is generally time consuming and work intensive, it could be disempowering for participants to contribute so many hours to a process that was not ultimately useful on an individual or organizational level » (Papineau et Kiely, 1996 : 90).

Outre la surcharge que l'évaluation pouvait représenter et la lourdeur de la réunion du 21 juin, le principal problème de l'évaluation, de l'aveu même d'une intervenant de PRAQ, se situe au niveau de l'application des solutions identifiées lors des autoévaluations. Elles n'ont pas été appliquées en cours de route par les intervenants de PRAQ qui allèguent la surcharge de travail et le manque de temps.

7.3.3 L'EMPOWERMENT

Les organisateurs (résidants, représentants des groupes et intervenants de PRAQ) ont

contribué à l'élaboration d'une chose plus abstraite que l'organisation de la fête, ce qui est un effort louable étant donné qu'ils n'étaient pas obligés d'y participer. Ils ont accepté de vivre une évaluation exigeante par rapport aux formules traditionnelles (on évalue à la fin du processus, quelqu'un d'étranger au groupe s'en charge). Ils l'ont construite alors que le temps était compté. Le caractère participatif de l'évaluation a suscité l'adhésion de la majorité des acteurs.

En ce qui a trait à la contribution de l'évaluation participative à l'empowerment, il y a lieu de croire que l'expérience a généré un apprentissage permettant le développement de la capacité d'agir de l'acteur. Le contexte propre aux quartiers anciens m'avait guidé dans l'élaboration du processus d'évaluation, conçu en fonction d'objectifs jumeaux (Papineau et Kelly, 1996) :

« promoting the empowerment of stakeholders who became involved in designing and implementing the evaluation, and fostering the utilization of findings in program planning » (Papineau et Kelly, 1996).

Les informations recueillies m'indiquent en effet un certain gain même s'il est difficilement mesurable. Un résidant résume :

« L'évaluation a permis aux participants de se donner des outils qui précisent la façon de s'organiser tout ensemble et de discuter pour l'an prochain. Qu'est-ce qui pourrait être mieux et amélioré, tenir compte des peurs. Puis [permettre] à chacun de donner [ses idées]. Tu fais le pour et le contre. »

Une représentante de groupe le confirme : *« on dirait que (les résidants) se sentent plus impliqués, plus importants »*. La période d'autoévaluation a eu un effet positif sur la participation, permettant aux résidants de s'exprimer. L'évaluation participative aurait contribué à l'augmentation de la perception et des capacités de contrôle sur leur propre existence, dans d'autres circonstances et dans d'autres actions collectives. Une résidente témoigne : *« cette évaluation, ça me fait énormément de bien. J'ai besoin de réfléchir, d'aller vers quelque chose »*. Une autre apprécie l'évaluation parce qu'elle prépare la prochaine fête et que *« ça va nous permettre de fonctionner comme du monde »*. Pour une représentante de groupe, le processus d'évaluation lui a permis de se donner des outils, particulièrement pour réfléchir à sa participation dans un projet collectif : *« pourquoi j'ai eu cette attitude par rapport à la fête de quartier? En dedans de*

moi, c'est important que ça se fasse, mais c'était trop grugeant pour ma satisfaction ». L'évaluation lui a permis de développer une méthode qu'elle utilise dans d'autres milieux d'implication. Une autre représentante de groupe dira que l'évaluation participative lui a permis *« d'apprendre à travailler en réunion de personnes ».*

On a apprécié l'expérience malgré la surcharge de temps que cela a occasionné. Les acteurs se sont attardés à l'aspect intégral de l'action. L'évaluation participative a en effet permis de comprendre les données recueillies et les liens entre les différents éléments de la situation (par exemple, comprendre la signification de la fête dans la vie des participants et dans la dynamique des quartiers anciens).

Je doute néanmoins de la portée de l'évaluation participative. Je ne peux pas dire qu'elle a permis à chaque acteur de prendre conscience de son efficacité et qu'elle a permis au groupe d'être plus productif (prendre des risques, donner la possibilité de développer un sentiment de fierté, bâtir leur implication). Des acteurs ne croient pas en effet que le processus de recherche ait donné aux acteurs des outils pour maîtriser le déroulement de l'action : *« ça n'a pas eu d'impact [sinon] améliorer les rencontres avec le temps ».* Un représentant de la Ville précise :

« Les résidents ne savent pas à quoi ça sert une évaluation. Ils ne l'ont pas su parce que tu n'as pas eu le temps de l'expliquer. Ils savent en gros, les organismes, ils ont des outils (avant la fête) tirés de leur expérience, ils savent que c'est nécessaire. »

L'évaluation participative a néanmoins permis de cerner les conditions d'une pratique d'empowerment pour des activités de ce type dans le cadre de la démarche de revitalisation. La présente recherche a démontré que l'évaluation est une chose ordinaire que les gens peuvent faire (Dugan, 1996). Par cette évaluation participative, les acteurs eux-mêmes ont pris part au développement des savoirs nécessaires à une action collective d'empowerment, celle-ci étant associée à la démarche de revitalisation des quartiers anciens.

Bref, cette expérience d'évaluation peut être qualifiée sans contredit d'évaluation participative, car elle a toutes les caractéristiques d'une évaluation participative (Midy, Vanier et Grant, 1998; Dallaire, M., 2002; Archer et Whitaker, 1994; Reason 1994;

Fatterman, 1996, Dugan, 1996; Dufort, Le Bossé et Papineau, 2001) :

- Elle s'est appuyée sur une décision collective prise par le groupe déterminant ce qui sera étudié, et avec quels moyens et en fonction de quels critères; elle a été préparée et s'est déroulée selon un plan (protocole) et modalités (guide de bons rapports, etc.) précis connus et discutés avec les acteurs, permettant ainsi un partage de pouvoir.
- Elle a porté sur des résultats qui ont été analysés par les acteurs eux-mêmes qui en ont tiré leurs propres conclusions.
- Elle a répondu à des besoins réels tout en contribuant aux développements des compétences des acteurs; elle est perçue par les acteurs comme potentiellement utile.
- Elle a favorisé le développement/partage de connaissances, entre le chargé d'évaluation que j'étais et les acteurs, autour de l'objet de recherche (activités, documents, etc.).
- Elle misait sur un questionnement de l'action (et son contexte) afin de développer chez les acteurs une conscience critique.
- Elle offrait aux acteurs de multiples occasions de s'exprimer librement sur les réalités liées à l'action collective. Elle a cependant stimulé la créativité du groupe (Guba et Lincoln, 1989 dans Zuniga, 2000).

Avec l'évaluation participative, les acteurs semblent avoir eu plus de possibilités d'infléchir leur action. Ils ont identifié en cours de démarche leurs propres problèmes. Ils ont formulé des solutions appropriées. Ils ont examiné ce qu'ils sont en train de faire, ils ont vu si ça correspondait à ce qui avait été prévu afin de leur permettre de corriger le tir au besoin.

Cependant, pour différentes raisons, l'évaluation participative a plus ou moins servi de guide pour l'action et favorisé le développement d'une pratique d'empowerment. Ainsi, pour une intervenante de PRAQ, *« les gens ne sont pas assez utilisés. Ils sont restés passifs par rapport au processus [de l'action]. Ils l'ont été aussi dans l'évaluation »*.

Aussi, j'aurais pu approfondir davantage le processus de recherche évaluative et cerner encore plus l'appréciation que les acteurs en ont par des questions, des indicateurs et des outils de mesure qui m'auraient permis de suivre l'évolution de l'évaluation, selon

les pistes données par plusieurs auteurs (Papineau et Kiely, 1996⁵⁷; Stevenson, Mitchell et Florin, 1996⁵⁸; et Butterfoss, Goodman, Wandersman, Valois et Chinman, 1996⁵⁹). Pour bien faire, j'aurai dû cerner davantage les attentes et les expériences des acteurs à égard de l'évaluation. En effet...

"are we doing participants a disservice, as well compromising the quality of evaluations, when we involve them in evaluation enterprises for which they may not have the skills or the time?"
(Stevenson, Mitchell et Florin, 1996 : 214).

Aussi, l'évaluation participative aurait été plus probante s'il y avait eu davantage :

- de contrôle de la part des participants et d'un dialogue plus coopératif (permettant le partage du pouvoir de décider du contenu) entre le chercheur et les acteurs. Ceux-ci n'ont pas eu la possibilité de s'approprier la recherche en fonction de son thème principal qu'était l'empowerment;
- de soutien aux résidants (particulièrement ceux qui n'avaient pas l'habitude de l'action collective) dans le développement de connaissances issues des résultats de l'évaluation;
- de retombées dans la communauté, plus particulièrement auprès des acteurs marginalisés (plus d'une année s'est écoulée depuis la fête du 19 mai 2001 et les résultats de la présente recherche n'ont pas été diffusés dans le milieu, auprès des acteurs concernés et des promoteurs de la démarche de revitalisation des quartiers anciens);
- de connaissance des effets réels du processus de recherche en terme de capacité des acteurs à résoudre des problèmes, à prendre des décisions et à évaluer une action.

Cela dit, l'arrimage (« formule améliorée ») de l'évaluation participative et l'organisation d'une fête de quartier offre de belles perspectives d'empowerment. Ces deux fonctions peuvent être assumées de manière concomitante par les mêmes acteurs. Pour assurer ce dialogue, cela nécessite évidemment la prise en compte des éléments qui

⁵⁷ Entre autres, « Que pensez-vous du processus d'évaluation jusqu'à présent ? Comment le processus d'évaluation vous a-t-il personnellement influencé ? Quels étaient vos buts personnels et vos attentes au sujet de cette évaluation ? » (page 395).

⁵⁸ "What do these coalitions really need to know from the data we are collecting ? Are some types of information more important to them at some times rather than others? How do we encourage an investment in evaluation that would make consideration of formative evaluation results more likely?" (page 216).

⁵⁹ Avec leur « Plan Quality Index » qui s'appuie sur un questionnaire portant sur les besoins des acteurs en matière d'évaluation. Ce plan structure les rétroactions de l'évaluateur et lui permet de les aider dans la réalisation de leur plan de travail et de leurs activités.

constituent les processus respectifs. On peut utiliser les résultats de l'évaluation dans le but d'apprentissage continu. Les acteurs suggèrent cependant des améliorations dans son application concrète. Ils ont été invités à formuler des recommandations sur la forme de l'évaluation participative. En voici quelques-unes :

- elle doit se faire dans le plaisir, elle doit être dynamique (éviter les interventions trop longues);
- « *faut pas que ça soit une affaire de trop à faire* » et cela doit permettre « *d'identifier un problème et tu trouves une solution dans une démarche intégrée* »;
- elle doit être utilisée pour initier de nouvelles personnes (par exemple, en remettant le bilan de la fête précédente, en permettant à chacun de faire soi-même un inventaire de ses propres forces, des difficultés des gens par rapport au travail à accomplir et de leurs attentes à l'égard de l'action);
- l'évaluation doit alimenter le contenu des formations (faire des guides simples sur le fonctionnement de l'action collective, etc.) : « *ça pourrait être inclus dans le plan : le fonctionnement d'une réunion, une mise en situation sur des thèmes (comment aller chercher des collaborateurs ou des commanditaires, etc.)* »;
- favoriser l'accompagnement personnalisé des organisateurs, le développement de leurs compétences;
- l'évaluation lors des réunions devrait permettre un meilleur contrôle de la démarche et elle peut servir pour familiariser les gens avec les modalités de fonctionnement et stimuler la prise de parole.

L'évaluation participative permet donc d'expliquer ce qui se passe, de trouver les causes réelles d'une inefficacité de la pratique d'empowerment et de corriger le tir pour une action plus solide. Dans une situation particulièrement ardue, on peut difficilement développer une pratique d'empowerment qu'en professant la théorie. L'évaluation permet de le faire par un dialogue réel avec la réalité de la pratique en question (Loi élaborée par Argyris et Schon, 1974, 1985, cité par St-Arnaud, 1992).

7.3.4 LA DOUBLE IDENTITÉ D'INTERVENANT ET DE CHERCHEUR

Pour plusieurs raisons, je veux examiner de manière distanciée les conditions d'enquête liées à ma fonction d'intervenant communautaire au CLSC associé à la communauté où se déroule l'action. Comme intervenant, je suis engagé à plus d'un titre par rapport au sujet étudié (c'est-à-dire la démarche de revitalisation des quartiers

anciens). Je connais en bonne partie le terrain (certains participants, les quartiers, les ressources, etc.) et, en dehors de l'organisation de la fête, je demeure en relation avec ces éléments. J'ai pris part à l'élaboration du cadre général de l'intervention de revitalisation et je suis associé à des interventions précises qui la composent (gestion du travail intersectoriel, recherche de financement, représentations et promotion, salubrité des logements, locaux de quartiers). À l'époque de la recherche, je siégeais au comité tactique qui encadrait, à titre d'employeur, le travail des intervenants de PRAQ.

Donc, par souci éthique, en respect avec les exigences d'une démarche scientifique et les caractéristiques de l'évaluation participative, j'aimerais explorer certains dilemmes vécus en cours de recherche et qui sont liés à cette double identité. J'aimerais par le fait même faire un exercice praxéologique (Lhotellier et St-Arnaud, 1994) afin de cerner cette apparente dichotomie entre la recherche et l'intervention et préciser le sens de mes actions futures.

Est-ce que j'ai pu réconcilier ces deux fonctions (intervention et évaluation) pourtant complémentaires, simultanées, essentielles, voire inséparables (Dufort, Le Bossé et Papineau, 2001; Lamoureux, Lavoie, Mayer et Panet-Raymond, 2002; Zuniga, 2000)? Des commentaires favorables émis sur la recherche indiquent en effet une certaine satisfaction à ce niveau : *« t'étais pas dérangeant », « ça nous donnait des pistes de solutions intéressantes. Certaines ont été appliquées, je pense aux rencontres avec la municipalité, « ça faisait plus sérieux », « tu nous faisais évoluer en rencontre », etc.*

Globalement, je pense avoir respecté l'objet de ma recherche et son autonomie. Toutefois, il y a eu une influence réciproque entre le chercheur que j'étais et les acteurs (Dufort, Le Bossé et Papineau, 2001). Ainsi, ma présence comme observateur (avec un regard qui n'est pas neutre), l'effort d'autorégulation que je provoquais par les évaluations de fin de rencontres et mes interventions évaluatives ont influencé la dynamique. Par ailleurs, j'ai été moi-même affecté par les acteurs (on me suggère des questions, on me dit qu'on a observé mon comportement non verbal, on évalue mes interventions, etc.).

Toutefois, on peut déplorer le fait que mes interventions se sont faites sans arbitrage,

anciens). Je connais en bonne partie le terrain (certains participants, les quartiers, les ressources, etc.) et, en dehors de l'organisation de la fête, je demeure en relation avec ces éléments. J'ai pris part à l'élaboration du cadre général de l'intervention de revitalisation et je suis associé à des interventions précises qui la composent (gestion du travail intersectoriel, recherche de financement, représentations et promotion, salubrité des logements, locaux de quartiers). À l'époque de la recherche, je siégeais au comité tactique qui encadrait, à titre d'employeur, le travail des intervenants de PRAQ.

Donc, par souci éthique, en respect avec les exigences d'une démarche scientifique et les caractéristiques de l'évaluation participative, j'aimerais explorer certains dilemmes vécus en cours de recherche et qui sont liés à cette double identité. J'aimerais par le fait même faire un exercice praxéologique (Lhotellier et St-Arnaud, 1994) afin de cerner cette apparente dichotomie entre la recherche et l'intervention et préciser le sens de mes actions futures.

Est-ce que j'ai pu réconcilier ces deux fonctions (intervention et évaluation) pourtant complémentaires, simultanées, essentielles, voire inséparables (Dufort, Le Bossé et Papineau, 2001; Lamoureux, Lavoie, Mayer et Panet-Raymond, 2002; Zuniga, 2000)? Des commentaires favorables émis sur la recherche indiquent en effet une certaine satisfaction à ce niveau : *« l'étais pas dérangeant », « ça nous donnait des pistes de solutions intéressantes. Certaines ont été appliquées, je pense aux rencontres avec la municipalité, « ça faisait plus sérieux », « tu nous faisais évoluer en rencontre », etc.*

Globalement, je pense avoir respecté l'objet de ma recherche et son autonomie. Toutefois, il y a eu une influence réciproque entre le chercheur que j'étais et les acteurs (Dufort, Le Bossé et Papineau, 2001). Ainsi, ma présence comme observateur (avec un regard qui n'est pas neutre), l'effort d'autorégulation que je provoquais par les évaluations de fin de rencontres et mes interventions évaluatives ont influencé la dynamique. Par ailleurs, j'ai été moi-même affecté par les acteurs (on me suggère des questions, on me dit qu'on a observé mon comportement non verbal, on évalue mes interventions, etc.).

Toutefois, on peut déplorer le fait que mes interventions se sont faites sans arbitrage,

entre mes intérêts et ceux des acteurs ou une partie de ceux-ci. En effet, je ne me référais pas à un comité d'évaluation, j'avais comme interlocuteur l'ensemble des acteurs (mais personne vers qui me tourner en cas de dilemme éthique ou de biais). Aussi, malgré l'effort de distanciation et de transparence, un inconfort persiste quant à l'influence implicite que j'aurais pu exercer sur l'action collective étant donné ma proximité avec l'objet de recherche. Aurais-je franchi une frontière⁶⁰ apparemment naturelle entre la recherche et l'intervention communautaire?

Dès le départ, mon expérience et mes connaissances des processus de communication et de dynamique de groupe ont été utiles pour mener à terme cette évaluation participative et réduire les barrières inhérentes à la participation des acteurs (Whitmore, 1994). Cependant, ma quête de sens ne pouvait nier non plus mes subjectivités (valeurs, histoire, etc.). Ainsi, les exercices que je proposais étaient influencés par le fait que je suis organisateur communautaire et que je considérais qu'il y avait des erreurs stratégiques au niveau des intervenants de PRAQ sensés voir à l'outillage des acteurs. Mes « groupes d'appréciations partagées » se voulaient « formateurs », axés sur la connaissance collective de l'action fabriquée par le groupe lui-même.

Le fait que je sois intervenant communautaire influença aussi mon traitement des données. En cours d'analyse, j'ai été très surpris de constater que les intervenants de PRAQ n'ont pas utilisé les données en ma possession pour concevoir la 2^e édition de la fête (2002), à partir des leçons tirées de la première expérience. Avec mon rôle de chargé d'évaluation et toutes les données que j'avais à ma disposition, j'étais certainement en moyen de dire quelque chose d'utile et de pertinent. Au-delà de l'exercice d'humilité que cela a occasionné, cet aspect met en évidence un possible problème éthique relevant de la satisfaction que je tire de MA connaissance. Sans être la Suprême Théorie (Mills, 1967, cité par Deslauriers, 1991), je risquerais de regarder de haut ou de manière trop exigeante les réalités issues de l'action collective :

« Il arrive que le chercheur soit tellement exigeant qu'il sous-interprète les données; il se méfie de l'action et se réfugie dans une définition de la situation qui plane à une telle hauteur que tout

⁶⁰ Cette frontière ou distance entre l'intervenant et le chercheur s'exprime, selon Rothman (1974), de plusieurs façons (en terme de définition de la situation, de valeurs, de communication, de méthodologie, d'orientation à l'égard des acteurs, des conflits entre intervenants et par les perceptions ou d'attitudes).

devient uniforme. Il en demande tellement que tout ce qui ne s'approche pas de l'idéal est écarté » (Deslauriers, 1991 : 119).

Dans ce contexte, cette double subjectivité (en tant que chercheur associé à la démarche et en tant qu'intervenant dans la vie de tous les jours au CLSC) a été assumée par des mesures concrètes : conception d'outils en fonction de la dynamique de participation et la nécessité de la rigueur propre à la recherche (annexe); questionnements constants sur la démarche d'investigation (lors de l'élaboration du protocole, journal de bord, question sur mon rôle lors des entrevues, mises au point régulières avec l'intervenante); présentation des résultats lors de la rencontre du 21 juin 2001. De plus, j'ai ménagé une certaine distance à l'égard du sujet (Mucchielli, 1991) en...

- m'autoanalysant à partir d'enregistrements et de retranscriptions;
- confrontant ma perception avec celles des autres;
- analysant le contexte de la situation;
- en tenant compte de l'état actuel de la connaissance;
- en me donnant une variété de moyens de cueillette de données;
- en rejetant des données parce qu'elles étaient issues de mon travail d'organisateur et en refusant d'utiliser des informations accumulées dans le cadre de ma recherche pour orienter certaines interventions relatives aux quartiers anciens qui auraient pu porter préjudice à des personnes.

Pour les acteurs, j'ai essayé d'être le plus transparent possible à ce sujet (comme en fait foi l'extrait de ma présentation de mon projet de recherche aux acteurs). J'ai affirmé au début de la recherche que je n'animerais pas et que je ne soutiendrais pas l'organisation de l'activité ni le partage des tâches et *« si je prends part à des rencontres, je peux émettre des suggestions si le besoin s'en fait vraiment sentir, mais je ne participe pas aux décisions »*. On a vu que ce n'était pas le cas. Par ailleurs, en cours de route, les gens savaient que j'étais intervenant communautaire. Une représentante de groupe tiendra ce propos :

« Quand je te parle des bonnes personnes aux bonnes places. Je t'aurais plus vu [moi en tant qu'organisateur communautaire] dans la démarche pour aider les résidents. »

Comme intervenant communautaire, je faisais aussi face à un dilemme éthique. En

effet, aurais-je sacrifié une intervention que ma fonction m'amenait à soutenir au bénéfice de la réalisation d'un projet personnel (comme étudiant à la maîtrise)? Dans ce cas précis, avant de formaliser mon projet de recherche, j'ai vérifié à plusieurs reprises auprès des intervenants de PRAQ si ma contribution d'intervenant communautaire était attendue. On m'a assuré que mes services d'intervenant communautaire n'étaient pas requis.

Cela dit, j'étais conscient de certains enjeux en ce qui a trait au développement d'actions collectives de quartier. Compte tenu de ma fonction stratégique de chercheur, j'ai essayé de compenser par des activités réflexives sur les différentes composantes de l'action (réunions, promotion, conditions de vie des quartiers, etc.). Ce qui n'est pas rare dans le cadre d'une évaluation participative, selon Stevenson, Mitchell et Florin (1996 : 208) :

« we believe evaluators have a critical role to play not only in judging the success of this strategy but also in identifying the conditions and support structures that may enhance or impede the effectiveness of the strategy. Evaluation itself is clearly part of the support structure, and like many evaluators of our work as building the learning capacity of the organizations we are evaluating ».

Malgré ces précautions, la tension entre mes deux identités était inévitable (annexe). Il en a été ainsi dans les rapports complexes entre un intervenant de PRAQ et moi. Dans ce cas précis, j'étais un collègue, un employeur (membre du comité tactique qui gère le personnel de PRAQ) et chercheur. Cette situation pouvait regorger de pièges et de biais. Ainsi, ma présence en tant qu'évaluateur pouvait être vue comme une menace et influencer son comportement parce que je siégeais sur les comités de gestion de la démarche (pilotage et tactique). Éthiquement parlant, la marge de manœuvre était mince. J'ai ainsi géré cette situation par les moyens suivants : le guide de bons rapports; 2 entrevues au début de la démarche; 2 entrevues à la fin (dont une sur le site, la journée même); des contacts réguliers afin d'introduire dans les rencontres la dimension de la recherche; le secret sur les aspects de la maîtrise qui auraient pu être utilisés lors de son évaluation (se déroulant au printemps 2001) à laquelle je participais. Le fait de se faire évaluer créait une pression supplémentaire aux yeux de l'intervenante : « *Je l'ai sentie tout le temps, « checkée » un peu. Pas parce que c'est toi, ça aurait été n'importe qui, ça aurait été la même affaire* ». Elle me donne une note

de sept sur 10 à propos de ses relations avec moi comme chargé d'évaluation et m'affirme que mes interventions ne l'ont pas indisposée : « *au début, tu intervenais plus [...] Tu disais ton opinion « si je peux me permettre de... » Il y a eu une transformation. [...] Après ça, t'es resté plus à ta place* ». Selon elle, j'ai été capable de me dissocier de ma fonction d'intervenant communautaire : « *t'as été capable de te dissocier. [...] Tu joues différents chapeaux pis moi je joue différents chapeaux [...] T'avais fait l'effort pour que ça soit comme il faut. Ç'a été correct* ».

Selon les informations recueillies, les mesures mises en place m'ont généralement permis de bien gérer ces questions éthiques. Comme chercheur, j'ai été en mesure de les anticiper et de les résoudre de manière à ce qu'elles ne soient pas préjudiciables aux acteurs (Deslauriers, 1991) et de réduire les risques bien réels.

7.4 L'ARRIMAGE ENTRE LA RECHERCHE ET L'INTERVENTION

Comprendre aide à agir (Martin, 1987), car « *la recherche sociale est généralement un préalable essentiel à l'intervention* » (Lamoureux, Lavoie, Mayer et Panet-Raymond, 2002 : 187). Elle permet de documenter des problématiques sociales, d'évaluer une pratique, de négocier une demande de financement et de mobiliser.

À l'heure où l'on se préoccupe davantage d'agir sur les inégalités en matière de bien-être et de santé⁶¹, « *la recherche participative [...] peut-être particulièrement utile dans les efforts de promotion/prévention touchant les déterminants sociaux de la santé* » (Park, 1993, cité dans Dallaire, M., 2002 : 18). Ce type de recherche permet d'ailleurs de développer les capacités des acteurs et des communautés afin qu'ils prennent une part active à la conception et gérer leur propre évaluation (Center for Substance Abuse Prevention, 1993, cité par Stevenson, Mitchell et Florin, 1996). Or, « *en promotion de la santé, la recherche participative tiendrait donc autant de l'intervention communautaire que de la recherche* » (Dallaire, M., 2002 : 6). Aussi, dans un contexte de pauvreté et de marginalisation comme celui qui me concerne, la recherche doit « *être culturellement sensible* » (Massé, 1995 : 224) et miser sur une approche anthropologique qui « *étudie d'abord la communauté qui conditionne les perceptions, les valeurs et les comportements des personnes. [...] les critères d'évaluation de la*

⁶¹ la nouvelle loi de la santé publique confère ce devoir aux CLSC qui devront se doter d'un plan local de santé publique

normalité ou de la gravité d'un problème » (Massé, 1995). En effet, les méthodes traditionnelles de faire la recherche ne sont pas appropriées « *in alternative cultural settings with legitimately suspicious and hard-to-reach populations* ». (Stevenson, Mitchell et Florin, 1996). De plus, une telle approche permet de « *mettre au point des outils qui transcendent la tendance actuelle à la réduction de sens* » des recherches épidémiologiques quantitatives, en tenant compte des « *interrelations dynamiques des parties de la situation étudiée* » (Massé, 1995 : 113-114).

Agir pour mieux comprendre. L'intervention communautaire offre une occasion privilégiée de comprendre des systèmes sociaux ou une situation, parce que c'est une pratique qui essaie de les changer (Lewin, 1991, cité dans Dufort, Le Bossé et Papineau, 2001; Argyris, 1982, cité dans St-Arnaud, 1992). Dans sa mission, l'organisation communautaire s'appuie sur des « *processus éducatifs qui permettent aux individus de percevoir et d'analyser leurs conditions de vie et de développer des attitudes critiques envers les phénomènes sociaux* » (Programme cadre en action communautaire du CLSC Seigneurie de Beauharnois, 1993). Entre autres, l'intervenant communautaire agit pour analyser un problème, rechercher des solutions et évaluer l'intervention et les apprentissages faits par les participants. Ce mandat se fait souvent en liant l'intervention et la compréhension et nécessite une méthodologie de recherche qui « *s'apparente à la recherche-action* » (Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en CLSC et en Centre de santé, 2002 : 23).

La recherche et l'intervention ne sont pas dissociables, mais « *intimement liées dans la mesure où les étapes servant à l'étude [...] et au traitement sont proches, sans être complètement identiques* » (Lamoureux, Lavoie, Mayer, Panet-Raymond, 2002 : 189). Cela signifie évidemment qu'on facilite la maîtrise d'une méthodologie variée en recherche sociale afin « *d'intégrer au sein d'une même démarche, les objectifs d'évaluation et les objectifs d'action* » (Lamoureux, Lavoie, Mayer, Panet-Raymond, 2002 : 477). La recherche peut être utilisée pour guider l'action ou comme processus de l'action (Rothman, 1974).

Je plaide donc pour un « *transfert de connaissances* ». À l'instar de plusieurs, je soulignerai l'importance d'une plus grande complémentarité entre la recherche et l'action (Lamoureux, Lavoie, Mayer, Panet-Raymond, 2002; Fournier, 2002; M. Dallaire,

2002). Comme cet arrimage concerne souvent les instances (gouvernementales, communautaires, unités de recherche, universités, etc.) de niveaux national et régional (dont le mandat est d'identifier les priorités, etc.), j'insisterai sur le niveau local, compte tenu du contexte actuel (la nouvelle loi de la santé publique, stratégie nationale de lutte contre la pauvreté et l'exclusion, etc.). Pour être plus précis, comment un intervenant communautaire peut-il faire davantage de place à la recherche?

Les occasions de ce mariage de raison sont très nombreuses de part et d'autre. Du côté de l'intervention communautaire en CLSC, plusieurs aspects du travail (la problématisation, la volonté d'accroître l'efficacité d'une intervention, le besoin de perfectionnement, etc.) nécessitent le développement d'une approche scientifique de l'objet.

Dans ce sens, l'évaluation (ou recherche) participative m'apparaît appropriée⁶², car elle intègre bien la recherche et l'action. L'intervenant communautaire peut y prendre part dans la mesure où il se donne des moyens pour assumer cette double identité (d'acteur-chercheur) à certaines conditions (rigueur scientifique, éthique, etc.). La proximité de l'intervenant communautaire avec l'objet de recherche n'est pas un obstacle incontournable pour une démarche scientifique autogérée par des acteurs locaux. En effet, la subjectivité inévitable de l'acteur-chercheur (comme pour tout être socialisé) ne pose pas de problème en soi dans la mesure où elle est explicite et connue de ces même acteurs (Piaget et Garcia, 1983, cités dans Dufort, Le Bossé et Papineau, 2001 : 371)⁶³.

D'autres moyens, plus ou moins sophistiqués, peuvent permettre à l'intervenant communautaire de « *répondre de façon constructive aux impératifs de la construction rigoureuse des connaissances et à ceux associés aux conditions de réalisation du changement social* » (Tolan, Keys, Chertok et Jason, 1990, cités dans Dufort, Le Bossé et Papineau, 2001 : 370). Je pense entre autres à la dialectique⁶⁴ (Deslauriers, 1991), aux focus groups (Simard, 1989), à la méthodologie d'étude de cas (Stake, 2000), à

⁶² Ce n'est pas la seule approche : recherche-action, analyse institutionnelle, etc. Voir à ce sujet Lamoureux, Lavoie, Mayer, Panet-Raymond (2002) ;

⁶³ nommer les biais et la manière dont ils sont pris en compte dans le processus de recherche; dire comment on compte remplir les fonctions d'intervenant et de chercheur à partir des composantes d'une recherche;

⁶⁴ Un cadre général d'analyse qui « considère que la société est tiraillée par des tendances contraires, des conflits d'où le changement émerge » (page 12)

l'analyse phénoménologique (Mucchielli, 1991) ou interprétative de la pratique⁶⁵/d'une réalité sociale (Gubrium et Holstein, 2000) et à la science-action⁶⁶ (St-Arnaud, 1992).

Ces quelques exemples témoignent des possibilités qui s'offrent à l'intervenant communautaire soucieux d'une maîtrise ascendante de la production de l'action collective. On peut mieux se prémunir d'une domination par le savoir associée, par exemple, aux interventions jugées efficaces ou aux données probantes de l'approche épistémologique quantitative. Pour assurer une portée à l'utilisation de ces méthodes, on les complète d'objectifs d'accumulation de données et de diffusion de résultats. À ces conditions, la recherche menée par un intervenant communautaire peut contribuer à une « *légitimité transcendante des pratiques* » locales (Martin, 1987 : 115).

⁶⁵ qu'est-ce qui est accompli ? dans quelles conditions ? avec quelles ressources ?

⁶⁶ Autrement dit, la réflexion dans l'action. C'est une activité de recherche dont l'acteur est le principal chercheur. Cette recherche part de la recherche de causes à une situation donnée ; l'acteur et les effets de ses interventions, Elle tient compte que toute intervention est stratégique (et qu'on peut gérer ses effets) pour évaluer son efficacité. Aussi, cette théorie de l'action s'appuie, entre autres, sur le partage d'informations valides, des choix libres et éclairés et l'engagement dans la réalisation des options choisies. C'est le changement contrôlé scientifiquement.

RÉFÉRENCES

- Ampleman, Gisèle (1983), Pratiques de conscientisation, Montréal, Éditions Nouvelle Optique.
- Alonso, Miriam et al. (janvier 1999), La pauvreté à Chicoutimi et Jonquière: ce qu'on en dit, ce qu'on en fait: projet de lutte à l'appauvrissement dans les quartiers défavorisés de Chicoutimi et Jonquière, Chicoutimi : Collectif IDÉES de l'UQAC.
- Anzieu, D., et Martin, J.-Y. (1986), La dynamique des groupes restreints, Paris : Presses Universitaires de France.
- Archer, L., et Whitaker, D. (1994), Developing a culture of learning through research partnerships, Dans P. Reason, Participatory in human inquiry, (pp163-185) Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bélanger, Jean-Pierre ; Sullivan, Robert ; Sévigny, Claude (2000), Capital social, développement communautaire et santé publique, Montréal : Association pour la santé publique du Québec.
- Bonetti, Michel, Conan, Michel et Allen, Barbara, (1991) Développement social urbain, stratégies et méthodes, Paris : L'Harmattan.
- Bouchard, Camil (1991), Un Québec fou de ses enfants, Groupe de travail pour les jeunes, Gouvernement du Québec.
- Boutin, G. (2000), L'entretien de recherche qualitatif, Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- Butterfoss, F.D., Goodman, R.M., Wandersman, A., Valois, R. F., & Chinman, M.J., The plan quality index, dans Fetterman, D.M., Kaffarian, S.J., Wandersman, A., (Eds.) (1996) Empowerment evaluation. Knowledge and tools for self-assessment & accountability, pp 304-331, Thousand Oaks, CA, Sage .
- Bergeron, A., Morel, M. et Thérien, I. (2002), Portrait d'initiatives du milieu pour lutter contre la pauvreté, Montréal : Observatoire montréalais des inégalités sociales et de la santé
- Bernard, Paul (2002), Le tissu social est-il en train de se détériorer à Montréal ? Observatoire montréalais sur les inégalités sociales et de la santé, Présentation lors du séminaire portant sur la spatialisation de la pauvreté, adresse URL : www.omiss.ca/seminaire/prog5long.html
- Bouchard, Stéphane & Cyr, Caroline (1998), Recherche psychosociale : pour harmoniser recherche et pratique, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Brossard, Luce (2000), L'école en milieu urbain défavorisé, Vie pédagogique, Dossier, avril-mai, Ministère de l'éducation du Québec.
- Brunet, Lyse (2000), Bâtir des communautés d'entraide et soutenir leur capacité d'agir, Montréal : Centraide du Grand Montréal.
- Byrum, Oliver, (1992), Old problems in new times, urban strategies for the 1990's, Planning press, Chicago, American Planning Association.

- Cameron, Gary and Cadell, Susan (1999), Fostering empowering participation in prevention programs for disadvantaged children and families: lessons from ten demonstrations sites, Canadian journal of community mental health, vol. 18, no. 1.
- Campeau, R., Sirois, M., Rheault, É., et Dufort, N. (1998), Individu et société, introduction à la sociologie, Boucherville : Gaetan Morin Éditeur.
- Castel, Robert (1995), Les pièges de l'exclusion, Revue Internationale d'Action Communautaire, Montréal : Éditions St-Martin, pp 13-21.
- Castonguay, Claude et al. (1973), L'urbanisation au Québec, Québec Groupe de travail sur l'urbanisation.
- Cérézuelle, Daniel (1996), Pour un autre développement social, France : Desclée de Brouwer.
- Chamberland, C., Dallaire, N., Cameron, S., Fréchette, L., Hébert, J., Lindsay, J. (1993), La prévention des problèmes sociaux : réalité québécoise, Service social, Vol.42, No 3, pp 55-81.
- Charmaz, K. (2000), Grounded theory, Dans N.K.Denzin et Y.S.Lincoln (Éd.), Handbook of qualitative research, (pp 509-520), Thousand Oaks: Sage publications.
- Chin, R. et Benne, K.D. (1991) Stratégies générales pour la production de changements dans les systèmes humains, Dans R.Tessier et Y.Tellier (Éd.), Théories du changement social intentionnel, participation, expertises et contraintes, Tome 5, (pp2-35). Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- Chanan, Gabriel (2000), La participation de la collectivité locale, guide de bonne pratique, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.
- Comeau, Yvan & Gaudreau, Lorraine (1999), Une enquête conscientisante visant la mobilisation des personnes sans emploi à Québec et à Ville de Vanier, Pouvoir local, économie sociale et exclusion sociale, Trois-Rivières : Actes du VIe colloque du RQIIAC, pp.155-177.
- Comité de pilotage (1999, septembre), Revitalisation des quartiers anciens de Salaberry-de-Valleyfield : bilan et perspectives, Salaberry-de-Valleyfield.
- Conseil de la santé et du bien-être, Lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale : une nécessité pour tous les Québécois et toutes les Québécoises, Mémoire déposé à la Commission des Affaires sociales concernant le projet de loi 112, Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale, Adresse URL : www.msss.gouv.qc.ca/csbe
- Conseil de la Santé et du Bien-être (février 2001), L'appropriation par les communautés de leur développement, Ministère de la Santé et des Services Sociaux.
- Colin, Christine, Ouellet, Francine, Boyer Ginette & Martin, Catherine (1991), Survivre et penser à sa santé en situation d'extrême pauvreté : le point de vue de femmes enceintes de Montréal, Montréal : Centre hospitalier Maisonneuve-Rosemont, Hôpital du Sacré-Cœur (Département de santé communautaire).
- Collectif pour une loi sur l'élimination de la pauvreté (2002), Objet : pauvreté, Catalogue de l'exposition réunie à l'occasion de l'Agora pour un Québec sans pauvreté et riche de tout son monde.
- Corin, Ellen, Bibeau, Gilles, Martin, Jean-Claude & Laplante, Robert (1990), Comprendre pour soigner autrement Montréal : Les presses de l'université de Montréal.
- Dallaire, Marlène (2002), Cadres de collaboration des approches participatives en recherche : recension d'écrits, Montréal : Chaire Approches communautaires et inégalités de santé, FCRSS/IRSC, Université de Montréal.
- Dallaire, Nicole (1999), Quelques définitions de l'empowerment et composantes de l'empowerment psychologique, Communications dans le cadre du cours SVS 6405 (de Sylvie Cameron, Approches préventives en service social, Université de Montréal.
- Dandurand, Renée & Ouellette, F. Romaine (1994), Le quartier comme espace de vie des familles en milieu populaire, Espaces de la famille, Liège Actes du colloque de l'Association internationale des

sociologues de langue française, pp 173-184.

Daunais, Jean-Paul, (1988), L'entretien non directif, Dans B.Gauthier (Éd.), Recherche sociale, (pp 249-275), Montréal : Presses de l'université du Québec.

Dawson, John et al (avril 1995), Les approches intégrées de développement urbain, Programme de l'association européenne pour la revitalisation des quartiers en crise, Bruxelles : Commission de l'Union européenne.

Derksen, Barbara and Nelson, Geoffrey, (1995) Partnerships between community residents and professionals: issues of power and social class across the lifespan of neighbourhood organizations, Canadian journal of community mental health, vol, 14, no. 1.

Deslauriers, Jean-Pierre (1998), La recherche qualitative, Dans S. Bouchard & C. Cyr (Éd.) Recherche psychosociale : pour harmoniser recherche et pratique, (pp 529-534), Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

Deslauriers, Jean-Pierre (1991), Recherche qualitative, guide pratique, Montréal : Chenelière/McGraw-Hill, Collection Thema.

Dubet, F. et Wiewiorka, M. (1995), Penser le sujet, France : Fayard

Dufort, F. et LeBossé, Y. (2001), Le pouvoir d'agir (empowerment) des personnes et des communautés : une autre façon d'intervenir, Dans F. Dufort et J. Guay (Éd.) Agir au cœur des communautés, la psychologie communautaire et le changement social, (pp 75-116), Presses de l'Université Laval.

Dufort, F. et LeBossé, Y., Papineau, D. (2001), La recherche en psychologie communautaire : la construction des connaissances à travers l'action, Dans F. Dufort et J. Guay (Éd.) Agir au cœur des communautés, la psychologie communautaire et le changement social, (pp 369-408), Presses de l'Université Laval.

Dunlap, Katherin (1994), Family empowerment : outcome of parental participation in cooperative preschool education, [CDROM], Case Western Reserve University, 1381 pages (résumé de Sociological Abstract).

Dugan, M. A., Participatory and evaluation empowerment evaluation, dans Fetterman, D.M., Kaffarian, S.J., Wandersman, A., (Eds.) (1996) Empowerment evaluation. Knowledge and tools for self-assessment & accountability, Thousand Oaks, CA, Sage.

Duverger, Maurice (1964), Introduction à la politique, Paris : Éditions Gallimard.

Favreau, Louis et Lévesque, Benoît (1996), Développement économique communautaire, économie sociale et intervention, Presse de l'Université du Québec.

Fernandez, J. (1991), L'éducation populaire et la transmission du savoir, Dans L. Doucet et L. Favreau (Éd.), Théorie et pratiques en organisation communautaire, Sillery : Presses de l'Université du Québec.

Ferrand-Bechmann, Dan (1992), Entraide, participation et solidarités dans l'habitat, Paris : Logiques sociales L'Harmattan.

Fortin, Andrée (1998), Du voisinage à la communauté, in Cahiers de recherche sociologique, vol. 6, no 2, automne, pp 147-159.

Fournier, J. (2002) Colloque de la chaire sur les approches communautaires et les inégalités de santé, Compte-rendu, Adresse URL : www.rqiiac.qc.ca

Franssen, A. Balises et écueils d'une sociologie du sujet, Texte du colligé de textes du cours Lien social et société contemporaine (SVS 6045), École de service social, Université de Montréal.

Freire, P. (1983), Pédagogie des opprimés, Paris : Petite collection maspero.

de Gaulejac, Vincent (1988), La gestion institutionnelle des rapports sociaux, Revue Internationale d'Action Communautaire, 20/60, pp. 57-62.

- de Gaulejac, Vincent (1989, novembre), Honte et pauvreté, Santé mentale au Québec, XIV, numéro 2, pp 128-137.
- Gauthier, Benoît (1988), La recherche-action, Dans B.Gauthier (Éd.), Recherche sociale, (pp 455-468), Montréal, Presses de l'université du Québec.
- Glesne, C.(1999), Becoming qualitative researchers, Boston: Longman
- Gubrium, J.F., et Holstein, J.A. Analysing interpretive practice, Dans N.K.Denzin et Y.S.Lincoln (Éd.), Handbook of qualitative research, (pp 487-507), Thousand Oaks: Sage publications.
- Guay, Jérôme (1984), L'intervenant professionnel face à l'aide naturelle, Boucherville, Éditions Gaëtan Morin.
- Hanna and Robinson, 1994, dans Arches, Joan, L., Challenges and dilemmas in community development, Journal of community practice, Volume 6, number 4, 1999, Association for community organisation and social administration, The Haworth Press, Binghamton .
- Huberman, M.A., et Miles, M (1991), Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes, Belgique : De Boeck Université.
- INSPQ - Institut national de santé publique (2002), La santé des communautés, perspectives pour la contribution de la santé publique au développement social et au développement des communautés, Gouvernement du Québec.
- Jenson, Jane et Papillon, Martin (2000), La redéfinition des frontières de la citoyenneté : quatre défis contemporains (acétates format powerpoint), Ottawa
- Jacquier, Claude (1991), Voyage dans dix quartiers anciens, Paris : Éditions L'Harmattan.
- Jones, R.A.(2000), Méthodes de recherche en sciences humaines, Bruxelles :DeBoeck Université.
- Kaufmann, Jean-Claude (1996), L'entretien compréhensif, Paris : Éditions Nathan.
- Kelly, Michael (1988), L'analyse de contenu, Dans B.Gauthier (Éd.), Recherche sociale, (pp 295-315), Montréal :Presses de l'université du Québec.
- Krueger, R.A. et Casey, M.A. Casey(2000), Focus group, a practical guide for applied research, Sage publication.
- Lachance, Éline et St-Amand, Denis(2000, mars), Portrait d'initiatives en promotion de la santé : de la genèse au retour sur l'action, Direction de la promotion de la santé et du bien-être, Ministère de la Santé et des Services Sociaux.
- Lesemann, Frédéric, La pauvreté :aspects sociaux, F.Dumont, S.Langlois et Y.Martin (Éd.), Traité des problèmes sociaux, (pp 581-604), Institut québécois de recherche sur la culture.
- Lacroix, Jacques (1987), Conscientisation par le placotage dans le cadre d'une expérience avec un comité HLM, in Pratiques de conscientisation, Tome 2, (pp 13-42), Québec : Collectif québécois d'édition populaire.
- Lamoureux, H., Lavoie, J., Mayer, R. et Panet-Raymond, J.(2002), La pratique de l'action communautaire, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Lamoureux, Jocelyne (1999), Citoyenneté et pensée métisse pratiques réfléchies de quatre sites de citoyenneté au Québec, Rapport de recherche remis dans le cadre de la participation du Ministère des relations avec les citoyens et de l'immigration du Québec au projet du Conseil de l'Europe « Éducation à la citoyenneté démocratique ».
- Laperrière, Anne (1984), L'observation directe, Dans B.Gauthier (Éd.), Recherche sociale, (pp 227-246), Sillery : Presses de l'université du Québec.

- L'Écuyer, R.(1988), L'analyse de contenu, notion et étapes, Dans J.-P. Deslauriers (Éd.), Les méthodes de la recherche qualitative, (pp 49-66), Sillery : Presses de l'Université du Québec.
- Lessard-Hébert, M., Goyette G.,et Boutin G., (1996), La recherche qualitative, fondements et pratiques, Montréal : Éditions Nouvelles.
- Lhotellier, A., et St-Arnaud, Y.(1994), Pour une démarche praxéologique, Nouvelles Pratiques sociales, Vol 7, No 2, Ste-Foy :Presses de l'Université du Québec.
- Linney, J.A., Wandersman, A. Empowering community groups with evaluation skills, dans Fetterman, D.M., Kaffarian, S.J., Wandersman, A., (Eds.) (1996) Empowerment evaluation. Knowledge and tools for self-assessment & accountability, pp 259-276, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Lord, John & Hutchison, Peggy (1993), The process of empowerment : implications for theory and practices, Canadian Journal of community Mental Health, Center for Research and education in Human Services, vol 12 (1), pp 5-22 .
- Maisonneuve, J, (1991)m Réflexions autour du changement et de l'intervention psychosociologique, Dans R.Tessier et Y.Tellier (Éd.), Théories du changement social intentionnel, participation, expertises et contraintes, Tome 5, (pp81-96), Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- Maîtresse d'école (1978), La pédagogie de projet :une pédagogie de libération, Coédition Alliance des professeurs de Montréal, CEQ et Maîtresse d'École.
- Mann, Patrice (1991), L'action collective, mobilisation et organisation des minorités actives, Paris :Armand Colin Éditeur.
- Martin, Fernand (1994), Problématique des villes-centre au Québec, Rapport de la table ronde, Direction de l'organisation municipale et des dossiers métropolitains, Ministère des Affaires municipales, Gouvernement du Québec.
- Martin, C., (1988), Entre les logiques du savoir et de l'action : les voies d'une alternative ? J.-P. Deslauriers (Éd.) Les méthodes de recherche qualitative, (pp107-120), Sillery : Presse de l'Université du Québec.
- Massé, Raymond (1995), Culture et santé publique, Boucherville : Éditions Gaëtan Morin
- Mayer, Robert & Ouellet, Francine (1991), Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux, Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur
- Mayer, Steven E., (1996), Building community capacity with evaluation activities that empower, dans Fetterman, D.M., Kaffarian, S.J., Wandersman, A., (Eds.) (1996) Empowerment evaluation. Knowledge and tools for self-assessment & accountability, pp 332-375, Thousand Oaks, CA, Sage.
- McKnight, John L.(1998), Aider les collectivités à se reprendre en main, Habitation canadienne, Vol. 15 No 1
- Mercier, Lucie (1995). La pauvreté : phénomène complexe et multidimensionnel, Revue Service social, vol. 44, no 3, p.7-28.
- Midy,F.,Vanier,C. et Grant,M. (1998), Guide d'évaluation participative et de négociation, Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles, la Coalition des tables régionales d'organismes communautaires, le Centre de formation populaire et l'université du Québec.
- Ministère de la santé et des services sociaux, Politique de la santé et du bien-être, Gouvernement du Québec.
- Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale (2002), La volonté d'agir, la force de réussir, Stratégie nationale de lutte contre la pauvreté et l'exclusion, Gouvernement du Québec.
- Mingione, Enzo (1998), Fragmentation et exclusion : la question sociale dans la phase actuelle de transition des villes dans les Sociétés industrielles avancées, Sociologie et sociétés, Vol. XXX, no 1,

pp. 69-83.

- Moreau, Maurice (1988), L'approche structurelle en travail social : implications pratiques d'une approche intégrée conflictuelle, Dans J. Lévesque, M. Moreau & J. Panet-Raymond (Ed.), Méthodologie de l'intervention, (pp 23-34), Recueil de textes, Université de Montréal
- Moreau, Maurice (1991), L'infériorisation sociale : un jeu de simulation pour l'enseignement de l'empathie à l'égard des minorités opprimées, Service social, Vol 40, No 3, pp104-126
- Morin, R. & Rochefort, M. (1998), Quartier et lien social : des pratiques individuelles à l'action collective, Lien social et politiques – RIAC, 39, pp 103-114.
- Morin, Richard (1987), Réanimation urbaine et pouvoir local : les stratégies des municipalités de Montréal, Sherbrooke et Grenoble en quartiers anciens, Sillery : Presses de l'Université du Québec,
- Morin, Richard (1995), Communautés territoriales et insertion socio-économique en milieu urbain, Contre l'exclusion, repenser l'économie, J.-L. Klein et B. Lévesque (Éd.), (pp 247-266), Ste-Foy : Presses de l'université du Québec.
- Mucchielli, Alex (1983), L'analyse phénoménologique et structurale en sciences humaines, Paris : Presses universitaires de France.
- Mullender, Audrey et Ward, Dare, (1989) strength together, Social Work Today, vol. 20. No 50, 24 août 1989, p.p. 14-15 (Traduction de Jocelyn Lindsay, École de Service Social de l'Université Laval).
- Ninacs, William A. (1997). Empowerment et développement local : processus de prise en charge complexe mais fondamental, Économie locale et territoires, vol. 1, n° 2, 6-8 Sainte-Foy : Réseau des SADC du Québec.
- Ninacs, Williams A. (2000), Le mouvement communautaire, le développement local et l'action sur l'état de la santé de la population, Victoriaville.
- Ninacs, William A (1998), Empowerment et organisation communautaire, Pouvoir local, économie sociale et exclusion sociale, Actes du 6^e colloque, (pp 75-96), Trois-Rivières : Regroupement québécois des intervenants en action communautaire en CLSC et en Centre de santé.
- Ninacs, Williams A. (2001), Le rôle de l'action communautaire, Communication lors d'une journée de formation du Regroupement québécois des intervenants et intervenantes communautaire en CLSC de la Montérégie.
- Ninacs, Williams A. (1995), Empowerment et service social: approches et enjeux, Service social, Vol. 44, No 1, pp 69-93.
- Ninacs, Williams A. (2001), Le développement et la santé: de la théorie à la pratique – pourquoi, comment, avec qui et par qui ? Notes pour une communication à la conférence annuelle 2001 de l'Association pour la santé publique du Québec, Montréal.
- Oberlé, Dominique (1999), Vivre ensemble : le groupe en psychologie sociale, Sciences humaines, Paris, pp 20-25.
- Ouellet, Francine, René Jean-François, Durand, Danielle, Dufour, Renée et Garon, Suzanne (2000), L'empowerment dans Naître égaux-grandir en santé, Direction de la santé publique, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-centre.
- Payette, M. (1991), Développement communautaire et développement organisationnel, Dans R. Tessier et Y. Tellier (Éd.), Théories du changement social intentionnel, participation, expertises et contraintes, Tome 5, (pp197 :216). Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- Pampalon, Robert et Raymond, G. (2000) Un indice de défavorisation pour la planification de la santé et du bien-être au Québec, Maladies chroniques au Canada, 21(3) , pp113-122.
- Pampalon, Robert et al., Santé Québec : Variations géographiques de la santé, rapport de l'enquête

sociale et de santé 1992-1993, Vol 3, Gouvernement du Québec.

Panet-Raymond, Jean (2002), Entretiens, École de service social, Université de Montréal.

Papineau, Danielle et Kelley, Margaret C (1996), Participatory evaluation in a community organization : fostering stakeholder empowerment and utilization, Evaluation and program planning, Vol. 19, no 1 pp. 79-93.

Paquet, Ginette (1989), Santé et inégalités sociales, un problème de distance culturelle, Québec : Institut québécois de recherche sur la culture.

Potvin, Louise (2002), Le social-communautaire comme prisme révélateur des inégalités de santé : au-delà du débat composition versus contexte, Montréal : Groupe de recherche interdisciplinaire en santé, Approches communautés et inégalités FCRSS/IRSC, adresse URL : www.cacis.umontreal.ca/

Pransky, Jack (1991), Prevention, The Critical Need, Burrell Foundation, Springfield.

Racine, G. (2000), La construction de savoirs d'expérience chez des intervenantes d'organismes communautaires pour femmes sans-abris: un processus participatif collectif et non planifié, Nouvelles pratiques sociales, Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec, pp 69-84.

Rai, Kalyani (1996), Empowerment and the pedagogy of space : a perspective from the participants in an inner city community development project, [CDROM], University of Wisconsin (résumé tire de Sociological Abstract).

Reid, Luc (1998), Les sources d'invalidité, Dans S. Bouchard & C. Cyr (Éd.) Recherche psychosociale : pour harmoniser recherche et pratique, (pp 19-76), Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

Renaud, Gilbert (1997), L'intervention : de la technique à la clinique ou de l'objet au sujet, dans C. Nélisse et R. Zuniga (Éd.), L'intervention, les savoirs en action, Sherbrooke : Éditions GGC.

Renaud, Jean, Mayer, Micheline et Lebeau, Ronald (1996) , Espace urbain, espace social : portrait de la population des villes du Québec, Les centres Jeunesse de Montréal, Institut de recherche pour le développement social des jeunes, Montréal : Éditions St-Martin.

Renaut, A. (1988), Les subjectivités : pour une histoire du concept de sujet, Dans Guibert-Sledziewski et Baron (Éd.) Penser le sujet aujourd'hui, France : Méridien-Klincksieck

Rheault, Johanne (2000), Réfléchir, innover, agir : guide de formation et d'animation vers le développement de pratiques alternatives au dépannage alimentaire, Québec : Moisson Québec, Montréal : Centre de formation populaire

Robichaud, Jean-Bernard, Guay, Lorraine, Colin, Christine & Pothier, Micheline (1994), Les liens entre la pauvreté et la santé mentale, Boucherville : Éditions Gaëtan Morin.

Rogers, Sally E., Chamberlin, Judi, Ellison, Marsha Langer et Crean, Tim (1997), A consumer-constructed scale to measure empowerment among users of mental health services, Psychiatric services, vol. 48, no 8, pp 1042-1046.

Rouffignat, J. Dubois, L., Panet-Raymond, J., Lamontagne, P., Cameron, S., Girard, M. (2001), De la sécurité alimentaire au développement social, Québec : Université Laval.

Rothman, J. (1974), Planning and organizing for social change, action principles from social science research, New York: Columbia University press.

Roy, Shirley, Rosier, Marielle et Langlois, Pierre (1998), Les interventions des centres de jour : les pratiques diversifiées d'un modèle spécifique d'accompagnement social, Nouvelles Pratiques Sociales, vol. 11, no. 1,

Ryan, G.W. et Bernard, H.R. Bernard (2000), Data management and analysis methods, dans N.K. Denzin et Y.S. Lincoln (Éd.), Handbook of qualitative research, (pp 769-793), Thousand Oaks: Sage publications.

- St-Arnaud, Yves (1978), Les petits groupes, participation et communication, Montréal : Éditions CIM, Les Presses de l'Université de Montréal.
- St-Arnaud, Yves (1992), Connaître par l'action, Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Santé Canada (1996), Guide d'évaluation de projet : une démarche participative, Ottawa : Direction de la santé de la population
- Santé Québec (1987), Et la santé, ça va? Rapport de l'enquête (Sous forme de carte, Montérégie ouest), Les publications du Québec,
- Santé Québec (1995), Variations géographiques de la santé, rapport de l'enquête sociale et de santé 1992-1993, Vol 3, Gouvernement du Québec.
- Séguin, Anne-Marie (1996), Transformation sociales et carences de l'habitation, Traité des problèmes sociaux, Montréal : Institut Québécois de Recherche sur la Culture.
- Silverman, D. Analyzing talk and text, Dans N.K.Denzin et Y.S.Lincoln (Éd.), Handbook of qualitative research, (pp 821-833), Thousand Oaks: Sage publications.
- Simard, Gisèle (1989), La méthode du « focus group », Laval : Éditions Mondia.
- Simon, Barbara Levy (1994), The empowerment tradition in American social work: a history, New York: Columbia University Press
- Speer, Paul Wilson (1993), Empowerment in pressure group community organizations : internal processes and associated individual community impacts, [CDROM], University of Missouri, (résumé de Sociological Abstract).
- Stake, R.E. (2000), Case studies, Dans N.K.Denzin et Y.S.Lincoln (Éd.), Handbook of qualitative research, (pp 435-453), Thousand Oaks: Sage publications.
- Stevenson, J.F., Mitchell, R.E., et Florin, P. (1996), Evaluation and self-direction in community prevention coalitions, Dans M.Fatterman, J.Kaftarian et A.Wandersman (Éd.), Empowerment evaluation, knowledge and tools for self-assessment and accountability, Thousand Oaks: Sage publications.
- Tardif, Sylvie et St-Germain, Lise (1998), Travailler contre l'exclusion : un engagement social à temps plein, Pouvoir local, économie social et exclusion sociale, Actes du 6^e colloque, (pp. 57-71), Trois-Rivières : Regroupement québécois des intervenants en action communautaire en CLSC et en Centre de santé.
- Tessier, Roger (1991), Relations de pouvoir et structure de changement intentionnel, Dans R.Tessier et Y.Tellier (Éd.), Théories du changement social intentionnel, participation, expertises et contraintes, Tome 5, (pp257-274). Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- Tessier, Roger (1991b), Les entreprises de changement planifié. Un système conceptuel, Dans R.Tessier et Y.Tellier (Éd.), Théories du changement social intentionnel, participation, expertises et contraintes, Tome 5, (pp275-320). Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- Tichy, N.M. (1991), Les bases de la gestion stratégique du changement, Dans R.Tessier et Y.Tellier (Éd.), Théories du changement social intentionnel, participation, expertises et contraintes, Tome 5, (pp169-196). Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- Thibault, A., Lequin, M. et Tremblay, M. (2000), Cadre de référence de la participation publique, Groupe de travail sur la qualité de la participation publique formé à la suite du Forum sur le développement social, 9 octobre 2000.
- Touraine, A. (1995), La formation du sujet, Dans Dubet. et Wieviorka (Éd.), Penser le sujet, (pp21-45), France : Fayard.,
- Tousignant, Michel (novembre 89), La pauvreté : cause ou espèce des problèmes en santé mentale, in

Santé mentale au Québec, volume XIV, numéro 2, pp. 91-103.

Tourigny, Marc & Dagenais, Christian (1998), Introduction à la recherche évaluative, Dans S. Bouchard & C. Cyr(Éd.) Recherche psychosociale : pour harmoniser recherche et pratique, (pp 389-435), Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

Tremblay , Jean, (1997), Habiter les vieux quartiers, Valleyfield : Édition conjointe CLV et GRTSO.

Tremblay, Jean (1999), Profil de la population du territoire du CLSC Seigneurie de Beauharnois, Salaberry-de-Valleyfield : CLSC Seigneurie de Beauharnois.

Tremblay, Pierre et Klein, Juan Luis (1997), De l'appauvrissement des lieux à la reconstruction des communautés, Cahiers de recherche sociologique, no 29, pp 103-117.

Tremblay, D.-G et Fontan, J.-M (1994), Le développement économique local, la théorie, les pratiques, les expériences, Sainte-Foy : Télé-Université.

Union des municipalités du Québec (mars 1994), Comité de travail sur le développement communautaire, Rapport.

Vachon, Bernard et Coallier, Francine (1993), Théories et pratiques en développement local, Éditions Gaëtan Morin, Boucherville.

Vervondel, Annie (2001), Notre société peut-elle vraiment se permettre de tolérer la pauvreté, Intégration, Montréal : Conseil québécois de développement social.

White, Deena (1994), La gestion communautaire de l'exclusion, Lien social et politiques – RIAC, 32, pp 37-51.

Whitmore, E. (1994), To tell the truth : working with oppressed groups in participatory approaches to inquiry, Dans P. Reason, Participatory in human inquiry, (pp82-98) Thousand Oaks: Sage Publications.

Zuniga, R. Jalbert, Y., Pinault, L. et Renaud, G. (1997), Guide d'auto-évaluation des organismes communautaires de lutte contre le sida, Projet Epsilon (document de travail), COCQ-Sida

Zuniga (2000), Méthodes de recherche évaluative, SVS 6520, Montréal : Université de Montréal.

ANNEXES

PROBLÉMATIQUE :

- **Annexe A : Légende de la carte de défavorisation du MSSS**

OUTILS DE CUEILLETTE DE DONNÉES :

- **Annexe B : Guide de bons rapports**
- **Annexe C : Réunion du 15 janvier 2001 : évaluer le projet**
- **Annexe D : Groupes d'appréciations partagées**
- **Annexe E : Des tensions liées à ma double identité (illustration)**
- **Annexe F : Questions conçues par des résidentes**
- **Annexe G : Outil pour baliser les initiatives évaluatives des organisateurs**
- **Annexe H : Grille d'entrevue**
- **Annexe I : Fiche synthèse des entrevues**
- **Annexe J : Analyse des données par la méthode de contacts successifs**

RÉSULTATS :

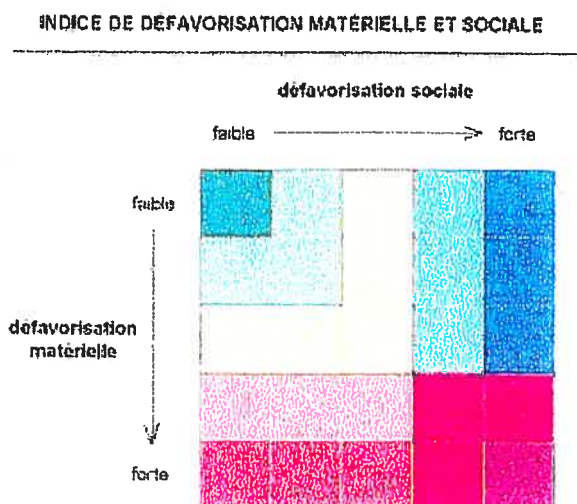
- **Annexe K : Intimité organisationnelle : degrés de satisfaction**
- **Annexe L : Tempête d'idées**
- **Annexe M : Réunion du 11 avril : compilation des autoévaluations écrites**
- **Annexe N : Relations entre la Ville et le groupe (illustration)**
- **Annexe O : Passeport du 19 mai 2001 (compilation des données)**
- **Annexe P : Deuxième photolangage du 21 juin 2001**
- **Annexe Q : Autoévaluation générale de la démarche par les organisateurs**

DISCUSSION

- **Annexe R : Analyse issue des observations participantes (illustration)**
- **Annexe S : Matrice d'empowerment collectif (pour étude de cas)**
- **Annexe T : Empowerment collectif : compétences techniques (illustrations)**

Annexe A

LÉGENDE DE LA CARTE DE DÉFAVORISATION DU MSSS



Annexe B

GUIDE DE BONS RAPPORTS

Cet outil a été conçu dès le début (janvier 2001) afin de baliser les relations entre les organisateurs et le chargé d'évaluation.

Les parties s'engagent à :

- ❖ S'impliquer dans l'évaluation en fonction de modalités à préciser en comité;
- ❖ Bien s'informer sur la démarche avant d'agir;
- ❖ Organiser une fête de quartier, c'est une occasion d'apprendre pour tout le monde. Nous avons des intérêts communs dans l'évaluation participative qui nous amènent à miser sur un dialogue constant, tant dans l'action que dans la réflexion sur l'action.
- ❖ Identifier l'influence sur les rencontres et l'organisation de la fête des observations faites par le chargé de l'évaluation;
- ❖ Protéger les participants par des règles qui protègent la confidentialité pour chacun : par exemple, le remplacement de l'identité de chaque participant par un nom fictif ; le consentement écrit; la participation volontaire et l'archivage des cassettes garantissent la protection de la confidentialité peuvent être des mesures envisagées;
- ❖ Maintenir une relation de confiance, de collaboration et de respect du vécu des participants;
- ❖ les gens qui joignent la démarche de recherche le font par un choix éclairé et volontaire.
- ❖ Être clair (langage, intention, etc.).
- ❖ La collaboration entre le comité et le chargé de l'évaluation n'est jamais acquise, mais doit être entretenue.

Le chargé de l'évaluation s'engage à :

- ❖ Il recueille, produit et facilite l'accès à une information qu'il juge importante;
- ❖ Il se place simultanément en position externe et interne, de collaborateur et d'examineur par rapport à l'action organisée;
- ❖ Le chargé de l'évaluation se montre disponible pour répondre aux questions.

- ❖ Il porte un regard nouveau marqué par la rigueur, la validité, l'objectivité, la scientificité, la pertinence. Ces termes (et d'autres) seront précisés à tout moment.
- ❖ Sa présence ne doit pas être uniquement acceptée, il doit être également souhaité.
- ❖ Le double rôle de chercheur (chargé de l'évaluation, faisant sa maîtrise sur l'évaluation) et acteur (comme intervenant communautaire au CLSC) est une situation délicate qui doit être claire et visible à tout moment. En tant que chargé de l'évaluation il n'anime pas. Il ne soutient pas non plus l'organisation du travail (ni l'organisation d'une activité ni le partage des tâches, ni l'accompagnement de certains dans l'accomplissement de leur mandat);
- ❖ Jouer un rôle de « chercheur » ouvert aux remises en question (sa manière de dire les choses, ses interventions, ses outils). Il doit prendre son temps et vivre avec les gens avec lesquels ils s'engagent.
- ❖ S'il prend part à des rencontres, il peut faire connaître le fruit de ses observations si le besoin s'en fait vraiment sentir, mais il ne participe pas aux décisions;

Son premier contact avec les organisateurs doit permettre la...

- ❖ présentation de la recherche (objectifs, étapes, cibles, rôle, etc.). Un document est fourni sur lequel on précise les modalités de la démarche (objectifs, durée, procédure, étapes, rôle du chargé de l'évaluation, possibilité de poser des questions, etc.);
- ❖ discussion pour ajustements;
- ❖ Adhésion des organisateurs et entente;
- ❖ Précision des disponibilités de chacun.

Rapports avec l'intervenant de PRAQ

Étant donné les relations de travail avec L'intervenant de PRAQ, il y a lieu d'identifier certains aspects qui garantissent une distanciation entre le chercheur et le sujet de la recherche. Ceci est un gage de validité et respect des rôles.

- ❖ L'intervenant de PRAQ est responsable des objectifs et modalités d'intervention (suivi, etc.) définis par les comités;
- ❖ Les deux conviennent de se rencontrer régulièrement afin d'identifier les difficultés liées au présent protocole, pour corriger tout déséquilibre, garantir la démarcation entre le statut de chercheur et le statut d'intervenant de Jean Tremblay.

Les participants s'engagent à :

- ❖ S'ils le souhaitent, à donner leur consentement par écrit, noté par exemple dans un compte-rendu.
- ❖ Chacun a des rôles et des intérêts bien distincts. Les organisateurs organisent, le chercheur cherche. Chaque rôle a ses exigences que chaque partie doit reconnaître et respecter. Les organisateurs acceptent d'utiliser certains moyens d'évaluation après entente avec le chargé d'évaluation.
- ❖ À tout moment, il est important d'identifier les abus, de déterminer à quelles conditions les intérêts du chercheur n'affecteront pas ceux qui ont affaire à lui. Tout doit être communiqué aux personnes concernées.
- ❖ La familiarité ne doit pas nuire à la cueillette des informations. Les participants reconnaissent que le chargé de l'évaluation doit varier les outils de cueillette d'information et les questions à poser pour réduire les effets de « contamination ».
- ❖ Comme la démarche durera 9 mois, il se peut que le temps occasionne des départs et différents changements. Les participants acceptent, s'ils quittent la démarche, d'être interrogés. Ils peuvent, le cas échéant, refuser de le faire.

Annexe C

RÉUNION DU 15 JANVIER 2001 :

Évaluer le projet

Est-ce que mon action me mène où je veux aller? avec les moyens dont je dispose? Par le chemin le plus adéquat à mes valeurs?

Objectifs de l'atelier

- Faciliter l'appropriation par les organisateurs du processus d'évaluation
- Identifier les situations qui sont à évaluer;
- Créer un milieu et une méthodologie qui permettent de comprendre, de critiquer et de prendre en considération les différentes constructions sur la situation à évaluer.

Déroulement prévu (90 minutes -> réduits à 30 minutes)

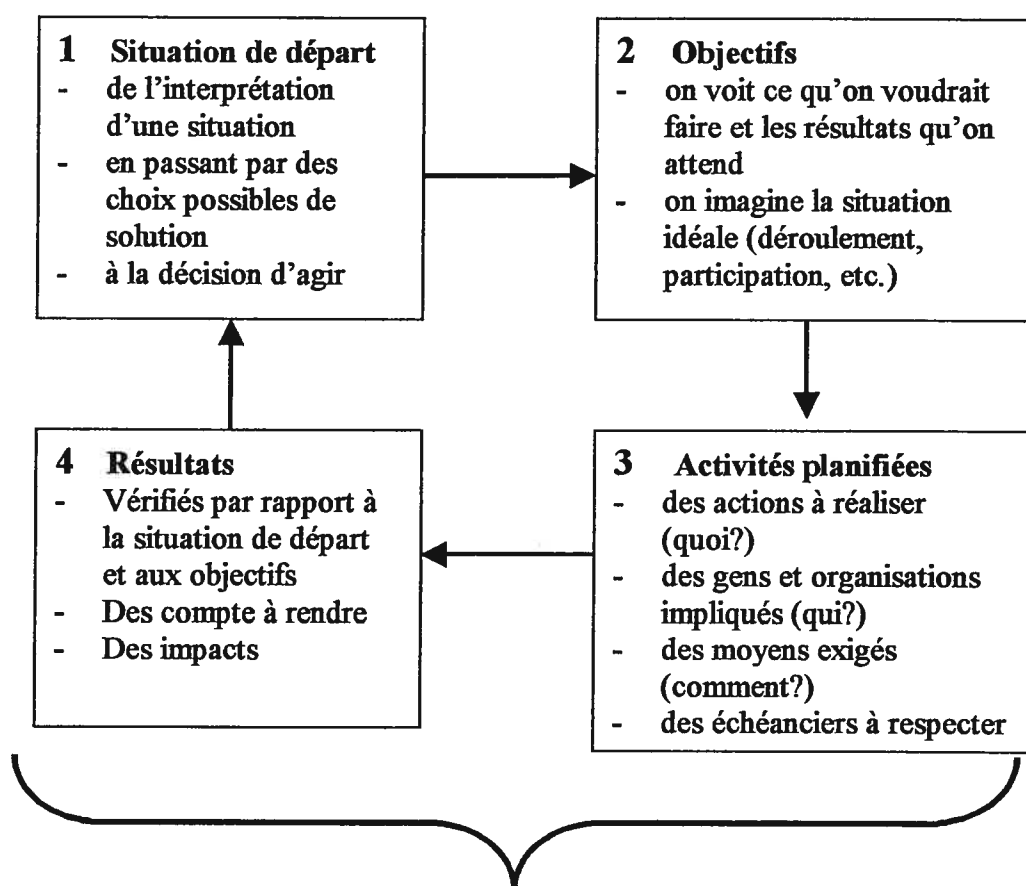
- 1- Présentation de la démarche
- 2- Qu'est-ce que veut dire pour vous évaluer?
- 3- Évaluer, qu'est-ce que ça donne?
- 4- Avez-vous des exemples d'évaluation dans la vie de tous les jours?
- 5- Synthèse (chargé de l'évaluation)
- 6- Présentation de notions (chargé de l'évaluation)
- 7- Réactions des participants
- 8- On pourrait évaluer quoi ? Par exemple, qu'est-ce que vous essayez d'accomplir?
Qui essayez-vous de rejoindre? Combien?
- 9- En fonction de quels critères?
- 10- Présentation de critères et échange
- 11- Évaluation de l'atelier par les participants

Annexe C (suites)

Feuille de route distribuée aux organisateurs de l'atelier

Évaluer le projet

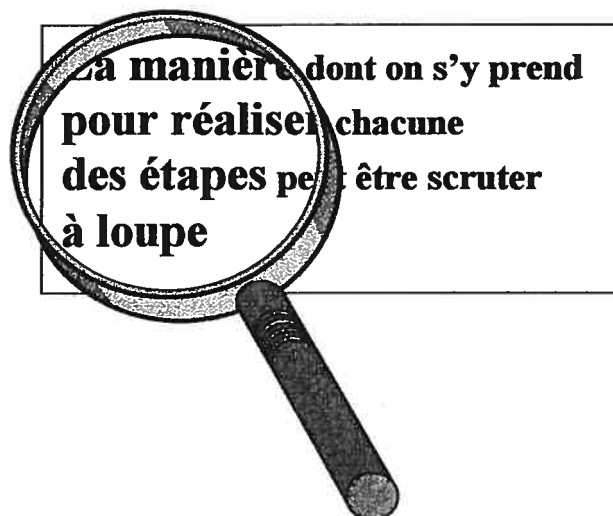
Évaluer, c'est d'abord et avant tout ce que je fais pour m'assurer que mon action me mène où je veux aller, par le chemin le plus adéquat à mes valeurs et aux moyens dont je dispose. C'est un jugement de valeur sur la planification d'un projet, sur son déroulement ou sur les changements déclenchés par ce projet¹.



**CE JUGEMENT DE VALEUR EST GUIDÉ PAR DES CRITÈRES.
IL EST FONDÉ SUR UNE CUEILLETTE D'INFORMATIONS ET UNE ANALYSE.
CHAQUE ÉTAPE PEUT AUSSI ÊTRE ÉVALUÉE EN FONCTION
DES FORCES ET DES FAIBLESSES.**

¹ Cet outil s'inspire largement des travaux de Ricardo Zuniga, présentés dans le recueil de texte du cours « Méthodes de recherche évaluative » (SVS 6520), Université de Montréal, automne 2000.

Annexe C (suites)



On peut parler alors des « forces » et des « faiblesses » au niveau...

- Du travail en équipe (prise de décision, partage des tâches, communication, etc.);
- Des apprentissages et du pouvoir (de nouvelles compétences, les défis relevés, etc.);
- De la participation;
- Du déroulement (composantes réellement formulées, choix justifiés, cohérence entre les composantes, imprévus, etc.);
- Des gens et organisations impliqués (investissement, disponibilité, relations, etc.);
- Du temps (durée, calendrier, étapes, etc.);

ON ENTEND...



Par force...	Par faiblesse...
<ul style="list-style-type: none"> • Les réussites • Les facilitateurs • Les satisfactions • Ce qu'on aime • Les avantages 	<ul style="list-style-type: none"> • Les erreurs • Les obstacles • Les insatisfactions • Ce qu'on n'aime pas • Les désavantages

L'évaluation peut varier (degrés). La situation, par exemple, peut comporter des éléments satisfaisants et insatisfaisants.

Bref, on évalue pour...

- Comprendre;
- Intervenir;
- Administrer/Gérer;
- Orienter la consommation/participation par rapport au produit/service offert.

Annexe D

GROUPES D'APPRÉCIATIONS PARTAGÉES

Outre le 15 janvier, j'ai proposé (sur papier)² aux intervenants de PRAQ des groupes d'appréciations partagées moyens (23 février 2001; 6 avril 2001) afin de cueillir de l'information tout en précisant les modalités de la démarche organisationnelle. Ainsi, la rencontre du 15 janvier (en annexe) était un groupe d'appréciations partagées centré sur le processus d'évaluation (« *qu'est-ce que ça veut dire pour vous évaluer? évaluer, qu'est-ce que ça donne? avez-vous des exemples d'évaluation dans la vie de tous les jours?* », etc.). Cette rencontre a aidé le groupe à expliciter ses constructions et ses interprétations sur la situation à évaluer. Elle a permis au groupe de créer une méthodologie qui permet de comprendre, de critiquer et de prendre en considération les différents aspects de la situation à évaluer. Les éléments qui ont fait consensus se retrouvent sur le compte-rendu que j'ai produit et remis à chaque acteur par la suite aux fins de rétroaction et de validation des informations.

D'autres groupes d'appréciations partagées furent proposés aux intervenants de PRAQ. Ils portaient sur un thème déterminé d'avance, l'occurrence la promotion de la fête et la notion de quartier³. La seule rencontre qui a eu lieu fut celle sur la notion de quartier (exercice de délimitation du quartier à l'aide d'une carte, échange sur les conditions de vie, tempête d'idées). À cette occasion, j'ai pu utiliser comme prévu des outils d'animation susceptibles d'éveiller l'intérêt et de faciliter la réflexion.

Une autre intervention importante de ma part fut faite le 21 juin 2001, à la rencontre bilan de la fête de quartier. Elle découlait directement d'un engagement pris à l'égard des participants. Je devais leur présenter les résultats de ma démarche de manière imagée et dynamique. J'avais au préalable soumis un projet de déroulement de la rencontre d'évaluation aux intervenants une semaine au préalable afin de corriger le tir au besoin. Je n'ai pas eu de commentaires de leur part. Je me suis concentré sur les processus du groupe plutôt que sur les aspects techniques de la journée (le bingo s'est-il bien déroulé? aurait-on dû demander 50 sous? etc.).

- Les participants ont « brisé la glace » avec un photolangage (voir l'annexe ci-après) qui était suivi d'un court échange. Cet exercice de créativité a révélé des caractéristiques personnelles des organisateurs à travers des tâches non structurées. En racontant une histoire à l'aide d'une illustration, la personne a témoigné du sens qu'elle accorde aux événements et de sa façon d'aborder les problèmes.
- Par la suite, ils ont utilisé un petit questionnaire d'évaluation (en annexe) de la démarche conçu en fonction des critères d'appréciation qu'ils avaient eux-mêmes définis à la rencontre du 15 janvier 2001. Cet outil a alimenté d'abord une réflexion personnelle qui fut suivie d'un échange (ayant été enregistré). Quant aux résultats du questionnaire, ils ont été compilés plus tard (mais ils n'ont pas été présentés aux acteurs).
- J'ai aussi présenté la synthèse des autoévaluations des réunions et de mes observations participantes. J'ai classé les informations selon qu'elles indiquaient les forces et les faiblesses du groupe, en fonction des quatre composantes de l'empowerment (Ninacs, 1995): participation, communication, compétences⁴ et analyse⁵. J'ai vérifié si les membres du groupe présents étaient à l'aise avec l'analyse. Est-ce qu'ils se retrouvaient dans la synthèse présentée par écrit? Est-ce que le contenu était conforme à la réalité qu'ils ont vécue? Le contenu de la synthèse fut nuancé et par la suite validé. Je me suis servi de ces données pour structurer le chapitre portant sur les résultats.

² Un déroulement général de la rencontre (minuté). Pour les aspects qui relevaient de l'évaluation, je détaillais sur une feuille les modalités des exercices.

³ L'importance des thèmes a été révélée avant la tenue de l'activité, selon les témoignages recueillis auprès des participants (incluant lors de la période d'intégration).

⁴ présentée comme le travail en équipe, organisation du travail, planification, parler en public.

⁵ présentée comme la conscience critique, c'est-à-dire « *on se regarde tu aller? pis quand on prend un recul sur la chose qu'on fait ensemble, est-ce qu'on a de l'allure ou pas?* ».

Annexe E

DES TENSIONS LIÉES À MA DOUBLE IDENTITÉ **(illustration)**

À la rencontre du comité de mise au point du comité Ste-Cécile, le 30 mars 2001, mon rôle de chercheur changea peut-être trop de nature parce que j'étais organisateur communautaire. À la demande de l'intervenant du PRAQ, je suis amené « en catastrophe » à bâtir et animer une rencontre d'évaluation sur la dynamique du comité Ste-Cécile. Durant cette rencontre, j'ai essayé à plusieurs reprises de faire nommer à l'intervenant certaines choses. Trois acteurs reformulent tour à tour la question et l'invitent à parler⁶. Devant sa fuite, j'ai manifesté une certaine impatience.

Un évaluateur interne aurait peut-être été plus distancié (parce qu'il n'aurait pas été intervenant communautaire exerçant les fonctions qui étaient les miennes en ce qui a trait à la revitalisation des quartiers anciens). Aurait-il refusé d'animer? S'il avait accepté, aurait-il manœuvré de la sorte? Inconfortable avec le caractère directif de l'animation (l'intervenant m'a trouvé « bête » dans ma manière de l'interpeller), j'ai sollicité, lors des entrevues, l'appréciation des acteurs ayant pris part à cette rencontre de mise au point.

Une actrice tient ce propos : *« tu voulais vraiment savoir ce qui existait. [Les réponses que l'intervenante m'a données] c'est trop long pour rien. Je t'ai trouvé à la bonne place parce qu'il fallait qu'on ait un point, qu'on agisse »*. La fonction d'animation que j'ai assumée à ce moment-là (bien qu'axée sur l'évaluation d'une situation) et les contraintes associées au déroulement de la rencontre (retard, nécessité de terminer à seize heures) ont aussi porté atteinte à la distanciation nécessaire du chercheur à l'égard de l'objet de recherche et à la crédibilité des résultats.

Annexe F

QUESTIONS CONÇUES PAR DES RÉSIDANTES **en début de processus d'évaluation (janvier 2001)**

Lors du premier contact avec le comité organisateur du quartier Nord, on a soumis au chargé d'évaluation des questions qu'on voulait soumettre aux autres organisateurs. Cela démontre un intérêt à s'approprier l'évaluation de la démarche.

- Aimez-vous leurs façons de procéder?
- Avez-vous confiance en elles?
- Nos projets sont-ils réalisables?
- Ont-elles de l'initiative?
- Les trouvez-vous trop jeunes pour ce genre de projet?
- Vous sont-elles utiles?
- Pensez-vous qu'elles apportent quelque chose à leur communauté?

⁶ « Es-tu à l'aise là dedans ? Qu'est-ce que t'en penses ? ». J'insiste encore, je reformule la question (« est-ce ça te prend plus de structure, moins de structure. T'es à l'aise de devoir toujours questionner ou recommencer parce qu'il y a une nouvelle personne qui entre à chaque fois ? »

Annexe G

OUTIL POUR « BALISER » LES INITIATIVES ÉVALUATIVES DES PARTICIPANTS

En cours de route, j'ai ressenti le besoin de préciser comment les résultats des relations entre le chargé de l'évaluation et les organisateurs pouvaient être canalisés dans la poursuite des objectifs d'évaluation. La créativité, la spontanéité, l'intuition, l'intelligence émotionnelle, le plaisir des organisateurs sont autant d'éléments qui pouvaient guider l'évaluation de la fête de quartier.

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Respecter les sujets qui prennent part comme coévaluateurs et tenir compte de leur autonomie; • Relativiser notre rôle de chargé de l'évaluation (ce n'est pas un professeur ni un détective); • Traiter le vécu des personnes impliquées sans le récupérer; • Aider les organisateurs prendre un recul par rapport à leurs actions; • Établir des consensus autour de la construction d'un outil d'évaluation suggéré par un ou des organisateurs;
Cibles	Les trois comités
Modalités	<p>À chaque réunion observée, demander aux organisateurs ce qu'ils retiennent de la rencontre et quelle évaluation ils en font.</p> <p>Devant une suggestion d'un membre du groupe de poser telle question ou de faire telle démarche pour évaluer un aspect, il y a lieu de procéder de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Présentation de la suggestion • Question d'éclaircissement • Commentaire du comité <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce que les membres en pensent? • Quels sont les effets d'une telle suggestion? • Pourquoi? Pour quelle utilisation? • Quel est le consensus? • Comment adapter la suggestion à la démarche évaluative? Comment poser la question en respectant certaines normes de validité? • Le chargé de l'évaluation prend la responsabilité de rédiger un outil en fonction des étapes précédentes. Il le présente au comité pour validation.
Analyse critique de l'outil	<ul style="list-style-type: none"> • Prend du temps alors que le comité est axé sur l'organisation de la fête; • Donner l'impression qu'on veut tout contrôler; • Alourdit les questions d'évaluation que les sujets veulent appliquer; • Difficultés de formuler des questions d'évaluation et transposer les concepts sous forme d'activités d'évaluation.

Annexe H

GRILLE D'ENTREVUE

Est-ce que l'organisation de fêtes de quartier constitue un processus qui donne du pouvoir aux gens qui les organisent?

Dans le cadre d'un processus de revitalisation de trois quartiers centraux de Salaberry-de-Valleyfield, nous nous attarderons à l'organisation de **trois fêtes de quartier**. Notre projet consiste plus particulièrement à mener à compter de janvier 2001 une **évaluation participative** en lien avec cette démarche entreprise par une intervenante et des résidants des trois quartiers. L'évaluation participative sera effectuée dans le cadre de ma maîtrise en service social à l'Université de Montréal.

Cette activité mérite une attention particulière afin de maximiser son potentiel. Par exemple, la fête contribuera-t-elle au développement des quartiers et à la participation de ces résidants? Est-ce que les résidants garderont le contrôle sur l'organisation de la fête? Quels impacts aura l'activité dans le milieu? Le fait de participer à l'organisation de la fête dans un quartier change-t-il quelque chose dans la vie des résidants qui l'organisent? Est-ce que les rapports qu'entretiennent les résidants à l'égard des ressources (groupes, institutions, ville, etc.) seront influencés par la tenue des fêtes de quartier?

Je vous rencontre pour connaître le sens des actions entreprises et de la fête plus globalement. Déjà, j'ai effectué des observations participantes de réunions. L'entrevue me sert à compléter les informations recueillies. Aux réponses que je vous pose, vous êtes invités à me dire tout ce qui vous vient à l'esprit. Certaines questions peuvent vous apparaître plus personnelles et c'est normal. Je cherche à comprendre le sens de la fête à travers votre propre vision des choses.

1. Ouverture

- personne rencontrée : _____
- date : _____
- lieu : _____
- circonstances particulières (source de dérangement)

-
- explication de l'entrevue
 - permission d'enregistrer et modalités de confidentialité
 - durée : _____

2. État individuel d'exercice du pouvoir au départ

- Par rapport à tes conditions de vie, si tu avais une baguette magique, que ferais-tu ?
- Mais tu ne l'es pas, qu'est-ce que ça change?
- Comment évalues-tu le pouvoir que tu as sur tes conditions de vie?
- As-tu confiance en tes décisions?
- Au début de ton implication dans l'organisation de la fête, quel sentiment avais-tu par rapport aux conditions de vie dans le quartier?
- Qui est le mieux placé pour décider ce qui devrait être fait pour que ça change et comment améliorer les conditions de vie difficiles?
- Comment te perçois-tu comme personne ?
- As-tu une bonne idée de ce qui va t'arriver dans la vie? Peux-tu m'en donner un aperçu?
- As-tu des projets qui te tiennent à cœur et que tu veux réaliser?
- Qu'est-ce qui te manque pour le (s) réaliser?

3. Expériences organisatrices

- Depuis combien de temps habites-tu le quartier?
- Pourquoi as-tu choisi d'habiter dans ce quartier?

- As-tu l'intention de continuer à y habiter dans les prochaines années?
- Es-tu locataire ou propriétaire?
- Vis-tu avec quelqu'un?
- As-tu des enfants? Combien? Vont-ils à l'école dans le quartier?
- Que faisaient tes parents? Où habitaient-ils?
- As-tu présentement un travail rémunéré?
- Si tu es présentement sans emploi, depuis combien de temps? Pourquoi?
- Qu'est-ce qui t'a amené à prendre part à l'organisation d'une fête de quartier (événement, personne)?
- Pourquoi est-ce important pour toi?
- Comment présentes-tu l'idée d'organiser une fête de quartier aux résidents du quartier?
- As-tu des expériences particulières dans l'organisation d'activités semblables?
- Pendant toute l'organisation, y a-t-il des événements personnels (extérieur, intérieur à l'organisation) qui sont venus influencer ta participation?
- As-tu une voiture?
- Ton réseau de gens qui t'entourent (parents, amis, voisins, collègues) est-il satisfaisant? Dans le quartier? Les vois-tu souvent?
- Dans le quartier, combien as-tu d'amis à qui tu peux te confier?

4. Pressions déstructurantes des conditions de vie

- Selon toi, es-tu dans de bonnes conditions pour vivre? Quels effets ça l'a?
- Qu'est-ce qui te manque le plus pour améliorer ta situation?
- (Rappel de données déjà présentées sur le quartier)
Pourquoi y a-t-il autant de problèmes de logement dans le quartier?
- Comment décrirais-tu la situation du quartier?
- Selon toi, que font les personnes devant la pauvreté?

5. Dynamique sociale et culturelle du quartier

- Comment trouves-tu la « vie de quartier »?
- Comment les gens réagissent-ils à l'idée d'une fête de quartier?
- Que fais-tu comme activité dans le quartier?
- Quels sentiments éprouves-tu face à l'avenir du quartier?
- Es-tu prête à t'engager pour le développement du quartier? À quelles des conditions?
- Combien de gens as-tu l'habitude de fréquenter régulièrement dans le quartier (une fois aux deux semaines)?
- As-tu des conversations personnelles et partages-tu des activités avec des voisins?

6. Processus d'empowerment et composantes

- Y a-t-il eu des changements dans ta vie à cause de ton implication dans l'organisation de la fête? Peux-tu les identifier?
- As-tu appris quelque chose à travers l'organisation de la fête? Quoi au juste?
- As-tu pu mettre en valeur ou même développer des compétences particulières? Ou relever des défis? As-tu découvert quelque chose sur toi?
- Est-ce que les gens ont reconnu tes forces? Des exemples?
- Est-ce qu'il y a des choses qui ont nui à la participation des résidents? La tienne?
- Est-ce qu'il y a des choses qui ont facilité la participation des résidents? La tienne?
- Si c'était à refaire, que ferais-tu (plus ou moins de participation)?
- Par semaine, combien de temps consacres-tu en moyenne à l'organisation de la fête?
- À quelles conditions des citoyens peuvent-ils avoir un impact sur leur milieu?
- Pourquoi t'es-tu associé à d'autres pour ce projet?
- Que penses-tu du travail en équipe?
- L'union fait-elle vraiment la force? Pourquoi? Peux-tu nous donner deux exemples issus de la démarche?
- Quelles sont les choses qui t'empêcheraient de participer à une action collective?
- Est-ce que la fête contribue à faire en sorte que les gens se mettent plus ensemble pour améliorer les conditions de vie dans le quartier?
- Quels sont chez toi les effets de la fête?

Voyons rapidement (sans réfléchir) de plus près certains aspects de la démarche et la place que tu y prends...

COMPOSANTES	Degré d'application (ça ne s'applique pas du tout à beaucoup)			
	0	1	2	3
TA PARTICIPATION <ul style="list-style-type: none"> • Tu ne parlais pas • Tu ne posais que des questions • Tu émettais ton opinion • Tu prenais part aux débats (pour ou contre) • Tu prenais des décisions (aval/refus de consentement) 				
L'action t'a permis de maîtriser davantage ou de développer des compétences techniques au niveau de... <ul style="list-style-type: none"> • Analyse d'un problème et prise de décision • Travail en équipe • Prise de parole • Lecture, écriture • Organisation du travail 				
Ton estime personnelle <ul style="list-style-type: none"> • Tu crois en ta propre valeur et en tes forces (idées, etc.) ; • Tu crois que chacun possède des compétences, du pouvoir et du contrôle sur sa propre vie; • Tu crois que chacun est capable de faire quelque chose dans le monde sans être dépendant des autres; • Tu crois que chacun est important et qu'il contribue à l'identification de quelque chose de plus grand que soi-même 				
La conscience critique <ul style="list-style-type: none"> • la personne n'est pas seule à avoir un problème • les problèmes individuels et collectifs sont influencés par la façon dont la société est organisée • la solution des problèmes d'ordre structurel passe par le changement social, c'est-à-dire l'action politique (dans le sens non partisan du mot) • on a la possibilité d'influencer ce qui arrive dans la vie et prendre des risques; • on peut remettre en question l'ordre des choses et établir un rapport de force pour y parvenir. 				

7. Intimité organisationnelle

- As-tu l'impression que les résidants ont eu une place importante dans l'avancement du projet? À quels moments? Pourquoi?
- Comment était le climat des rencontres?
- Quelle (s) tâche (s) précise (s) avais-tu à faire?
- Te sentais-tu à l'aise dans l'organisation?
- Est-ce que tu as eu du plaisir? À quels moments? Pourquoi?
- Quelles étaient tes relations avec les membres de l'équipe de PRAQ?

- Quelles étaient tes relations avec le « chargé de l'évaluation »?
- Quelles étaient tes relations avec les autres participants au comité?
- Comment t'es-tu assuré que la démarche corresponde à ta manière de fonctionner?
- Quel est ton degré de satisfaction...

Éléments de l'organisation	Satisfaction (- à +)				
	0	1	2	3	4
Écoute et marque d'attention par rapport aux idées que tu as émises					
Aux informations et références obtenues					
Aux coups de main que tu as reçus et à l'accompagnement dans des démarches compliquées					
Aux documents reçus (nature et quantité)					
Au fonctionnement des réunions					
Relations entre les groupes et les résidents					
Autres					

- T'es-tu senti soutenu dans le travail que tu avais à faire? As-tu eu l'aide qu'il te fallait?
 - Qui?
 - Type de soutien?
 - Circonstances?
 - Satisfaction de l'aide obtenue?

8. Relations avec les ressources

- Pour organiser la fête, à qui as-tu pensé pour t'aider?
 - À quelles personnes? À quelles organisations?
- Si tu vis toi-même des difficultés ou des problèmes par rapport à tes conditions de vie (logement, etc.) qu'est-ce que tu fais en premier lieu? Qui vas-tu voir?
- Quelle (s) ressource (s) as-tu utilisée (s) dans les trois derniers mois?
- Voyons voir tes relations avec les ressources (en précisant le type d'intervenants ou services)

Comment vois-tu les ressources?	Comment qualifies-tu leurs interventions?	Comment sont tes relations avec elles?
Le CLSC?		
La ville?		
Les groupes communautaires (exemple adapté)?		

- Peux-tu m'indiquer quelques groupes communautaires intervenant dans le quartier?
- (si ça s'applique)
As-tu parlé au professeur de tes enfants cette année?

9. Formalisme technique

- Est-ce qu'on a pris en compte tout ce que tu vis (enfant, manque d'argent, manque de transport, sécurité le soir, les lieux choisis, etc.)? tout ce que tu peux offrir?
- Comment qualifierais-tu le rythme de travail (vitesse, répit, étape)?
- Est-ce que le climat facilitait la participation de tous, la créativité, la spontanéité et les apprentissages (ou s'il était étouffant)?
- Pouvais-tu contester une manière de faire des intervenants?

➤ Dans le cadre de l'organisation de la fête, te sens-tu à l'aise...

	Oui	non	Pourquoi ?
L'intervenante			
Ses adjoints			
L'intervenant du CLSC			
Le langage			
Les techniques			
Les structures			

10. Intervention planifiée

- Depuis, est-ce que tu es satisfait des résultats de l'organisation?
- D'après toi, la fête a-t-elle permis de développer la participation des résidants et leurs intérêts pour la revitalisation de leur quartier?
- Comment vois-tu les suites de la fête?
- As-tu eu l'impression de posséder toute l'information qu'il te fallait au sujet de la fête dans le quartier?
- L'organisation te semble-t-elle logique et planifiée correctement?
- Connaissait-on au départ tout ce que ça voulait dire? Pourquoi?
- On savait où on s'en allait? Les objectifs étaient-ils clairs? Pourquoi?
- Les moyens étaient-ils suffisants? Pourquoi?
- S'il manquait de moyens, vous saviez comment en obtenir ou contourner l'obstacle?
- Était-on bien organisé? Pourquoi?
- Ta capacité d'agir est-elle plus grande après les mois passés à organiser la fête?
- L'évaluation a-t-elle permis aux participants de se donner des outils pour maîtriser le processus? Pourquoi?
- L'évaluation a-t-elle permis aux participants de se donner des outils pour prendre des décisions? Pourquoi?
- As-tu l'impression d'avoir le contrôle sur l'évaluation?

11. Données de base

- Quel âge as-tu?
- Quel est ton degré de scolarité?

12. Fermeture

- As-tu des commentaires pour finir?

Annexe I

FICHE SYNTHÈSE DES ENTREVUES

Afin de réduire les données et respecter les critères d'évaluation que les organisateurs s'étaient donnés le 15 janvier, j'ai repris chaque entrevue avec cette fiche synthèse (maximum 2 pages). Par la suite, j'ai fait une synthèse globale des synthèses.

Objet :

Date :

Thèmes ou questions importants issus du contenu

Éléments apparaissant comme frappants, intéressants, révélateurs ou importants

Quelles questions nouvelles (ou pistes) suscite l'objet?

Inquiétudes

Résumé des informations obtenues pour chacune des questions établies par le groupe (déterminées le 15 janvier 2001)

comment l'organisation de la fête a-t-elle évolué?	
L'intervention a-t-elle permis d'accomplir ce qu'on voulait faire?	
Est-ce que l'action de chaque membre l'a mené où il voulait aller? avec les moyens dont il disposait? par le chemin le plus adéquat à ses valeurs?	
La fête fut valorisante?	
La fête a stimulé la participation?	
C'a été motivant pour les gens qui l'ont organisée?	
Est-ce que le processus a permis aux organisateurs de s'écouter?	
Elle a permis de solliciter les gens comme on voulait?	
Qu'a-t-on appris sur ce qui marche et sur ce qui ne marche pas?	
A-t-on fait œuvre utile?	
Que changerait-on si c'était à refaire?	
Comment peut-on utiliser les résultats de l'évaluation dans le but d'apprentissage continu?	

Annexe J

ANALYSE DES DONNÉES : **MÉTHODE PAR CONTACTS SUCCESSIFS**

Les données ont été analysées par une démarche circulaire qui m'a fait revenir constamment sur les informations par une série de contacts successifs me permettant leur approfondissement. J'ai pu transformer les données vécues, en données réfléchies puis en données conceptualisées. Il y a d'abord les contacts « verticaux » qui nous permettent de saisir et comprendre un matériau et les liens entre les différents aspects qui le composent. Ces contacts ont fait émerger les tendances et stimuler l'analyse.

Niveau zéro de contact

- J'écris ce je pense (attentes, préjugés, jugements sur les faits, etc.);
- J'expose chronologiquement le vécu (formes) de la recherche et identifier les conditions de production de l'information;
- Je décris le corpus et j'identifie des caractéristiques du terrain

1^{er} contact avec les données (à tour de rôle : entrevues, observations, auto-analyse, vox-pop, etc.)

- Je retranscris sur support informatique
- Je lis les données (en évitant de m'attarder à des configurations particulières)
- Je décris les conditions dans lesquelles l'information est produite

2^e contact

- Je porte une attention aux unités d'information qui pourraient former une catégorie (de quoi parlent les passages soulignés? Y a-t-il des mots ou une phrase qui semblent mieux le décrire? Y a-t-il un mot dans le passage lui-même qui suggère une catégorie dans laquelle ce passage peut cadrer? Est-ce qu'une catégorie déduite à partir de notre cadre de référence peut faire l'affaire?)
- Je fais une fiche synthèse des entretiens, etc.

3^e contact

- Après deux ou trois lectures d'un matériau, je codifie formellement des unités par catégories en les codant à l'aide de crayons de différentes couleurs
- Je recense toutes les unités d'information en fonction d'une même catégorie;
- Je détermine les convergences/divergences issues des résultats tant au niveau de la direction que de l'intensité

4^e contact (horizontal)

- Je fais une synthèse critique du matériau : quel statut ont ces données? Est-ce que les données tirées m'aider à comprendre quelque chose? Comment en faire leur analyse et la présenter simplement?
- J'étudie des catégories (si un des passages est important, mais qu'on n'arrive pas à le nommer, le dire, le mettre de côté et y revenir plus tard) : convergences/divergences issues des résultats d'un même type de matériau tant au niveau de la direction (on dit quoi? à qui?) que de l'intensité (Comment? Avec quels effets?)
- Je compare et je détermine des liens qui existent entre les catégories et je dis pourquoi.

5^e contact (horizontal)

- Je fais une relecture des catégories-clés pour voir les généralisations possibles et les confirmer les thèmes qui émergent;
- Je détermine pour chacun des convergences/divergences tant au niveau de la direction (On

- dit quoi? À qui?) que de l'intensité (Comment? Avec quels effets?),
- À partir d'échantillons, j'analyse des extraits en m'appuyant sur tous les matériaux et les questions de la recherche pour dégager un système explicatif, un raisonnement avec des exemples tirés des matériaux;
 - Je décris les résultats (opinions des acteurs et faits) par une réduction et des illustrations (schémas, matrices, etc.)
 - Je *contextualise* les données, éléments qui ont influencé la forme et le contenu des choses, conditions d'existences et catégories (au niveau des individus; des organisations, du contexte);

6^e contact

- Je réponds à LA question de recherche et je me prononce sur la démarche d'évaluation participative.
- Je fais des propositions explicatives (comment la signification émerge-t-elle du comportement décrit? Quelles sont les interactions entre les sujets et les situations? Quelles sont les constances? Est-ce que les comportements, les actions, les changements visés, les symboles ou les opinions ont varié dans le temps?)
- En relation avec la réalité observée, je m'interroge sur les notions « théoriques » du cadre de référence et autres références se rapportant à l'objet de la recherche (quels liens peut-on faire entre les expériences des personnes interviewées? Quels éléments nouveaux émergent? Les éléments contenus dans le matériel colligé ont-ils confirmé les « prévisions »? Existe-t-il des incohérences?)
- J'identifie des perspectives (au niveau du savoir, du savoir-être, du savoir-faire) tant au niveau de l'intervention (ayant fait l'objet de la recherche) que de la stratégie elle-même de recherche⁷

7^e contact

- Qu'ai-je appris en manipulant les données? Qu'est-ce que je comprends maintenant et que je ne comprenais pas avant de faire la recherche?
- Quelles solutions ont été apportées aux problèmes rencontrés lors de l'investigation?
- Quelle est la contribution du travail à l'avancement des connaissances dans le domaine concerné?
- Puis-je faire une comparaison avec des travaux du même type?
- Quelles sont les forces et les faiblesses de la recherche?

⁷ Bélanger articule la portée de l'évaluation chez les sujets autour de ces trois sphères : la sphère cognitive (comprendre la procédure de recherche afin de s'y intégrer et de l'intégrer dans sa pratique), la sphère opérationnelle (développer la capacité des participants) et la sphère émotionnelle (créer un climat favorable à l'intervention, à la gestion de conflit et des tensions).

Annexe K

INTIMITÉ ORGANISATIONNELLE (DEGRÉS DE SATISFACTION)

Degré de satisfaction des personnes interviewées par rapport à différentes dimensions du fonctionnement du groupe. Compilation des entrevues.

- (0= « ne s'applique pas » à 3= s'applique « tout à fait »)
- G= représentant de groupe; R= résident; I = intervenant de PRAQ

	G	G	R	R	G	G	R	R	G	I
Écoute et marque d'attention par rapport aux idées que tu as émises	3	1	3	1	2	2	2	0	3	2
Aux informations et références obtenues	1	1	1	3	2	2	1	3	3	1.5
Aux coups de main que tu as reçus et à l'accompagnement dans des démarches compliquées	-	0	1	2	3	2.5	1	-	-	2.5
Aux documents reçus (nature et quantité)	1	1	1	2	1	1	3	3	1	1.5
Au fonctionnement des réunions	2	1	2	2	1	2	0	1.5	1.5	-
Relations entre les groupes et les résidents	3	2	3	1	2	2	3	2	2	2.5

Annexe L

TEMPÊTE D'IDÉES

(GROUPE D'APPRÉCIATIONS PARTAGÉES DU 23 FÉV. 2001)

Un premier essai général (sur « fête de quartier ») a permis de recueillir les idées suivantes :

- On y va
- Go
- J'aime mon quartier donc je m'implique
- Mon quartier mon ami
- Un quartier en santé
- Mon quartier mon rêve
- Dans notre coin, ça sent la fête
- C'est la fête dans mon quartier
- Que la fête commence
- Aujourd'hui on fête
- Mon quartier on y vit
- C'est le fun dans mon quartier
- Vive le quartier nord!
- J'ai pas de quartier
- Mon coin de ville
- Quartier de gâteau
- À nous la ville!
- Mon quartier en tête
- Val-o-fête
- La famille en fête
- Le cœur de mon cœur
- Joignez-vous à nous
- Embrassez mon quartier
- J'ai le cœur à mon quartier
- On est prêt, on t'attend
- Pour tous les goûts, c'est à nous
- À tous les coups, à notre goût
- Fêtons en cœur nos quartiers
- Mon quartier j'y tiens, je m'implique
- J'mets mon quartier en valeur avec la fête
- Je mets le cœur à la fête
- Une fête en couleur pour nous mettre en valeur
- Mon quartier c'est ma famille
- Le nord en fête
- Le nord en folie
- Le quartier en fête
- Mon coin je l'aime
- La fête des voisins
- J'aime mon voisin

- *Pourquoi moi*
- *Le cœur en fête*

- *Mon quartier c'est mon avenir*
- *On s'y reconnaît, on y vit, on s'y plaît, on y fête*
- *La ville en fête*
- *Mon quartier j'y tiens*

On enchaîna par un autre exercice à partir du mot «quartier». Les acteurs ont pensé à...

- *Voisin*
- *Famille*
- *Amis*
- *Solidarité*
- *Entraide*
- *Copain*
- *Enfance*

Enfin, on a relancé le groupe par le mot «fête» qui a suscité les idées suivantes chez les participants :

- *Party*
- *Bière*
- *Liberté*
- *Clowns*
- *Ballons*
- *Musique*
- *Amis*
- *Rendez-vous*
- *Parc*
- *Rire*
- *Blague*

Annexe M

RÉUNION DU 11 AVRIL 2001 :

compilation de l'autoévaluation écrite

DIMENSIONS DE LA RÉUNION	A aimé	N'a pas aimé	Commentaires
Clarté de l'information			
▪ présentée	11	4	« Manque de clarté »
▪ documents	13	2	« Les infos n'étaient pas claires », « Documents manquants », « Très clairs »
▪ réponses aux questions	14	1	
Rythme	13	2	« Indiscipline de certains membres », « Excellent »
Animation	11	4	« Pas assez de discipline », « Adéquate » « Agréable »
Participation	15	0	« Excellente »
Manière de décider	15	0	« Très efficace », « Démocratique »
Ta satisfaction générale?	12	0	
As-tu confiance dans l'avenir de la démarche après la rencontre de ce soir?	13	0	« Génial, j'ai beaucoup ri ! », « Oui, beaucoup plus »

Annexe N

RELATIONS ENTRE LE GROUPE DE LA FÊTE ET LA VILLE (illustration)

Points de vue du <u>groupe</u> des fêtes sur le travail de la Ville	Points de vue des représentants <u>de la Ville</u> sur le travail de comités des fêtes
<p><u>Liste des besoins</u> <i>« Ils auraient pu en apporter plus. Ils n'osaient pas vu que c'était la première fois. Ils ne savaient pas si ça allait marcher ou pas »;</i> <i>« Jusqu'à quel point, ils étaient prêts à embarquer au départ. Ça on le sait pas »;</i> <i>« L'implication n'a pas été celle qui a été promise. On a demandé des choses qui étaient certaines. Ben quand on est arrivé sur le site, ce qu'on avait demandé n'était pas là. »</i></p> <p><u>Appréciation générale</u> Globalement, le groupe évalue que l'implication de la Ville était minimale, tant au niveau du matériel que du lieu à choisir pour faire les fêtes. <i>« De belles promesses ».</i></p>	<p><u>Liste des besoins</u> <i>« une espèce de liste longue de même qui semblait sortir de la planète mars tellement ce n'était pas réaliste. Si ça ne l'est pas, on va limiter nos services. on va aller vers le plus organisé, on ne perdra pas de temps et d'énergie. [...] À chaque fois qu'on révisait des points, on me disait « Ah, ce n'est pas grave si je ne l'ai pas, on n'y tient pas. Ça, on l'a demandé, on s'essayait juste comme ça ».</i></p> <p><u>Appréciation générale</u> Le 11 avril, <i>« j'ai écouté la colère de certains et qu'il y avait eu des malentendus ».</i> Les représentants de la Ville constatent de nombreux problèmes de communication étant donné que <i>« c'était toujours une affaire différente ».</i></p>

Annexe O

PASSEPORT DU 19 MAI 2001 : **compilation des données**

Cet outil a été conçu par les organisateurs. Destiné à évaluer la satisfaction des gens qui participaient à la fête la journée même, il prenait la forme d'un passeport. Ils devaient répondre à des questions portant sur les ressources qui prenaient part à la fête (disposées sur le côté gauche du passeport). En présentant leur réponse à un kiosque, ils le faisaient marquer d'un tampon. Une fois rempli, il déposait leur passeport dans une boîte, ce qui donnait droit à un tirage de prix de présence. Voici la compilation des réponses obtenues aux questions portant sur leurs impressions de la fête (côté droit du passeport).

Nombre de répondants : 94

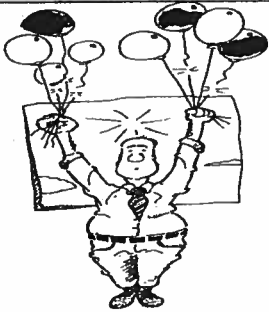





Provenance	Avez-vous apprécié la fête?	Quelle activité avez-vous le plus aimée?	Quelle activité avez-vous le moins aimée?	Est-ce que la fête répond à vos besoins?	Suggestions	Désirez-vous vous impliquer?
Quartier nord : 24 Bellerive : 18 Ste-Cécile : 13 Ailleurs (Valleyfield) : 8 Ailleurs : 13	Oui beaucoup : 16 Oui : 74	Tout : 21 Poches : 14 Bingo : 12 Musique : 9 Chorale : 9 Danse : 8 Maquillage : 4 Cercle des Fermières (kiosque) : 2 Harmonie : 2 Bénévolat : 2 Accueil : 2 Jeux pour enfants : 5 Clown : 4 Jeunes : 3 Hot dogs : 3 Emploi (kiosque) : 3 Lipsing : 2 Folklore : 2 Sons : 1 Métier : 1 Ambulance : 1 Atmosphère : 1 Magie : 1 Ballon : 1 Dessins : 1 Halte-garderie : 1 Bulles de savon : 1 Artisanat : 1	Aucun : 57 Tout Musique : 2 Poches : 3	Oui : 87 Manque pour les enfants et les jeunes : 3	Plus de clowns : 4 Plus d'activités : 8 Plus de publicité : 5 Plus d'animation : 2 Plus de jeux pour enfants : 7 Logistique : 5 Activités d'autofinancement : 1 Continuer comme ça : 8	Oui : 22 Peut-être : 6 Pour... Publicité. Piano. Téléphoniste, aide et enfants

Annexe P

2^E PHOTO-LANGAGE DU 21 JUIN 2001

Avec la même technique utilisée en début de rencontre, on a conclu le bilan par un deuxième photolangage. Voici leurs réponses.

« Faire la fête l'an prochain, qu'est-ce que ça me dit ? »

	<p>« C'est la fête qui va tout simplement continuer à nous transporter vers beaucoup plus haut et beaucoup plus loin. »</p> <p>L'intervenant de PRAQ « The sky is the limit ». On part une deuxième année. On est victorieux de la première année, ça va être encore plus beau, encore mieux, plus facile. »</p>		<p>« J'espère qu'on va pouvoir explorer et exploiter encore plus le potentiel dans chacun des quartiers avec plus de monde impliqué. »</p> <p>« Les fleurs arrosées de notre expérience, ce qu'on a vécu, ça va s'épanouir cette activité là. »</p>
	<p>« Je me sens quelqu'un. Je pense que je vais me sentir encore mieux »</p>		<p>Intervenant de PRAQ « Avec tout ce qu'on a dit aujourd'hui, j'ai l'impression que la prochaine fête va être plus ensoleillée. On va y avoir une meilleure communication. »</p>
	<p>« Dans l'avenir, avec le beau dialogue qu'on fait. On va finir par faire du bon voisinage pour pouvoir bien travailler ensemble. »</p>		<p>« Oui, je suis confiant dans l'avenir. La foule sera plus grosse l'an prochain. »</p>

Annexe Q

AUTOÉVALUATION GÉNÉRALE DE LA DÉMARCHE

AVEC LES CRITÈRES DES ORGANISATEURS (21 juin 2001)

Cette grille a été conçue à l'aide des critères que les gens s'étaient eux-mêmes donnés (le 15 janvier 2001). Après une réflexion personnelle, ils s'en sont inspirés pour réfléchir ensemble. La compilation ne fut pas retournée aux organisateurs.

no	Critères	Échelle d'application (de « pas du tout » à « tout à fait »)				Commentaires
		0	1	2	3	
1	La fête est-elle valorisante?			4	2	Faut accentuer davantage sur la fierté des résidents; exemple les filles du Nord ;
2	La fête stimule-t-elle la participation?			3	4	Faut continuer d'encourager l'initiative et la collaboration; 1000 participants pour une organisation à développer;
3	Comment a été l'organisation de la fête?		2	3	1	Difficile de s'orienter; mais faudrait établir des comités et leurs fonctions; flou au début; je suis généreux [en donnant cette note]
4	Est-ce que c'a été motivant pour les gens qui l'ont organisée?		2		4	Mais difficile à maintenir en raison des difficultés rencontrées; belle réussite; tout à fait pour la journée même; 5 à 6 réunions, c'était fluctuant.
5	Est-ce qu'on s'est écouté?		2	2	1	Malgré tout, les gens se sont respectés; surtout les responsables, mais les équipes de travail étaient ouvertes aux suggestions;
6	Comment l'organisation de la fête a-t-elle évolué?		1	4	1	Malgré une période de confusion et d'incertitude; avec des reculs fréquents; peu à peu; avec le temps;
7	A-t-on réussi à solliciter les gens comme on voulait?		2	3	1	Pas suffisamment, mais pour une première année, c'est bien; pas de résidents; les résidents n'étaient pas impliqués comme on le voulait.
8	S'est-on fait confiance?		1	4	2	La réussite de l'activité démontre bien cela; c'était nécessaire.
9	Avez-vous aimé les façons de travailler des individus qui ont composé le groupe?		2	3	2	Absolument; malgré les difficultés rencontrées, les gens ont su s'adapter et trouver des solutions constructives; organisation qui s'en allait dans tous les sens, parfois difficile d'évaluer l'implication de chacun (voir 12)
10	Les projets étaient-ils réalisables?	1		4	3	Pas évident au début; tout était possible, ce n'était qu'une question d'organisation;
11	Les résidents ont-ils eu de l'initiative?		2	3	2	Filles du Nord; étant donné que c'est une première, les résidents « attendaient » ;
12	Les organisateurs avaient-ils suffisamment d'expérience pour organiser un tel événement?		2	5		C'est un avantage de ne pas avoir d'expérience, tout nouveau à bâtir ; je crois que l'intervenant de PRAQ, grâce à son ouverture d'esprit, a su permettre une plus grande concertation et collaboration; (voir 9). C'était probablement un objectif à atteindre; de faire travailler et d'explorer.
13	Tout le monde vous a paru utile dans la démarche?			2	5	Plus il y a de gens impliqués, plus on atteint les objectifs;
14	Tous les gens qui ont organisé la fête ont apporté quelque chose à leur communauté?	1	1	2	3	Ils ont mis leur plus gros effort dans toutes les activités; la fête étant dans un seul endroit a fait ressortir l'importance des quartiers.

Annexe R

ANALYSE ISSUE DES OBSERVATIONS**PARTICIPANTES (illustration)**

Les données suivantes issues des observations participantes ont été condensées selon l'objet de mon propos (ici, les méthodes de travail) et la nature des effets (qualifiés de « positif » ou de « négatif ») sur l'empowerment collectif.

Date	Positif	Négatif
16/02	Un intervenant de PRAQ place les tables pour qu'on soit plus rapproché les uns des autres, mais un autre lui dit de laisser faire	On ne présente pas les gens les uns aux autres (arrivé d'un nouveau)
	Bon climat. La complicité est palpable. C'est tout le monde ensemble qui décide [au sujet de faire une seule fête]	
11/04	L'intervenant de PRAQ fait un résumé des avantages/désavantages de tenir une seule fête tout en tenant compte des objectifs initiaux	La proposition n'est pas sur papier.
11/04	Il définit les limites de la discussion (on n'aborde pas les aspects techniques, mais on s'attarde au principe). Il propose un tour de table...	...ou bien spontanément (on ne le sait pas trop).
		L'intervenant de PRAQ cumule la fonction d'animation et de personne-ressource, ce qui l'empêche de se consacrer pleinement à l'animation. Il ne regarde pas s'il y a des questions. Les gens doivent insister pour prendre la parole.
		Il y a de nombreux dérangements pendant la réunion. Un intervenant de PRAQ broche des documents, un autre bouge énormément. En plein débat, les 3 membres de l'équipe prennent des notes, personne ne se charge d'être à l'affût des réactions (verbales et non verbales) des participants.
	Proposition d'un vote à main levée	L'intervenant qui assume l'animation ne retourne pas ça au groupe pour voir ce que le monde en pense. Il ne dit pas comment elle va procéder pour traiter le sujet, ce qui rend le processus « insidieux ». Les procédures ne sont pas claires et l'animation est hésitante.
11/04		On ne fait pas quelque chose de conscient pour assurer le droit de parole (solliciter ceux qui ne parlent pas, refréner ceux qui parlent souvent, minutage, accorder la parole à ceux et celles qui ne sont pas intervenus auparavant, etc.).

Annexe S

MATRICE D'EMPOWERMENT COLLECTIF : **Pour études de cas (programmation, mascotte, etc.)**

Cet outil qui m'a permis de condenser les données en fonction des notions liées à l'empowerment collectif. Cette étape a facilité l'analyse pour différents événements liés au travail du groupe.

Les thèmes émergents des données (mascotte, parade, choix des sites, programmation, matériel, promotion et recrutement, Ste-Cécile) ont été analysés en utilisant cette matrice.

Processus	Éléments	donnés
production	Décisions (objectifs)	
	Structure et planification	
	Prise de décision et méthodes de travail en groupe	
solidarité	Circulation de l'information	
	Leadership	
	Valorisation Des acteurs	
Autorégulation	soutien	
	Problèmes sous-jacents	
	Comment les prend-on en charge?	
	comment on les règle (types de changements qui en résultent, au niveau de la structure, de la procédure et du climat, au chapitre de l'empowerment)?	

Annexe T

EMPOWERMENT COLLECTIF (illustrations)

Les données recueillies indiquent une variété de situations.

Légende :

- (0= « ne s'applique pas » à 3= s'applique « tout à fait »)
- G= représentant de groupe; R= résidant; I = intervenant de PRAQ

L'action a permis de manière variable aux acteurs de maîtriser davantage ou de développer des **compétences techniques** au niveau de...

	G	G	R	R	G	G	R	R	G	I
Analyse d'un problème et prise de décision	2	1	2	3	0	0	1	3	2	1.5
Travail en équipe	1	1	-	3	1	0	2	0	2	2.5
Prise de parole	0	0	3	3	-	-	1	0	1	2
Lecture, écriture	0	-	-	-	-	-	0	-	-	-
Organisation du travail	0	0	3	3	-	-	2	0	1	1.5

Autour de cette idée de structurer ce qui ne l'était pas, voici un échange digne d'intérêt qui démontre un gain en terme d'empowerment, entre une représentante d'un groupe et une résidente (qui n'avait pas les connaissances en matière d'action collective). **Un bel exemple d'empowerment collectif au niveau des compétences acquises.**

Résidente	<i>Si j'ai ben compris, si tu veux aller chercher des commanditaires en mai, novembre c'est pas bon, c'est correct ?</i>
Ville	<i>Ça dépend quel genre de commanditaire...</i>
Groupe	<i>Au niveau promotionnel, y aller peut-être avec une campagne de pré ...</i>
Résidente	<i>... de pré publicité !</i>
Groupe	<i>Ouin, c'est ça. Tu dis que la fête de quartier est en train de s'organiser pis qu'on a besoin de la collaboration de tous.</i>
Résidente	<i>D'avance, ben d'avance</i>
Groupe	<i>En deux fois. Une pour mobiliser tout mon monde pour construire le projet pis l'autre pour l'annoncer à la population.</i>
Résidente	<i>Ils vont être encore plus au courant l'année prochaine parce qu'il y en a déjà eu une.</i>
Groupe	<i>Ben sûr. La 2^e édition des fêtes de quartiers... Suite au succès remporté l'an passé pour que ça donne</i>
Résidente	<i>un impact...</i>
Groupe	<i>La deuxième année dans un projet est toujours décisive. C'est elle qui vient comme renchéir.</i>